

جامعة الجزائر3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع إدارة الأعمال

عنوان المذكرة

تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف : أ. د. علي عبد الله

من إعداد الطالبة : دومة نوال

السنة الجامعية 2010/2011

كلمة شكر

" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "
النمل-19-

- أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر:
 - الأستاذ المشرف علي عبد الله على مرونته الكبيرة التي تحلى بها معي.
 - الأستاذ علي حميدوش على النصائح التي أسداها والتوجيهات والنصائح التي قدمها.
 - السيد مرسلي رئيس قسم التكوين بالفرع Antibiotical على مساعدته الكبيرة في إعداد وإنجاز دراسة الحالة.
 - وكل الأصدقاء الذين قدموا لي يد المساعدة، و أتمنى لهم النجاح والتوفيق في أعمالهم.
 - كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل وإثرائه.
- بارك الله فيكم جميعا -

الإهداء

إلى والديّ العزيزين وزوجي.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل أفراد عائلة زوجي.

إلى زملائي الذين قضيت برفقتهم أجمل سنوات الدراسة الجامعية.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذه المذكرة.

إلى كل أساتذتي بجامعة الجزائر مع تحية إكبار وتقدير لهم جميعا.

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية

I	كلمة شكر.....
II	إهداء.....
III	فهرس الأشكال و الجداول.....
V	فهرس المحتويات.....
أ- ز	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: تعزيز ميزة تنافسية.....
1	تمهيد الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها وأنواعها.....
2	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
5	1-1- منهج "هيكل-سلوك-أداء".....
6	1-2- المناهج الإقليمية.....
6	1-3- منهج الموارد والمهارات (أو نظرية الموارد).....
7	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.....
7	1-2- القيمة المدركة لدى العميل.....
8	2-2- قدرة المنظمة على تحقيق التميز.....
8	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
9	1-3- التكلفة الأقل.....
11	2-3- تميز المنتج.....
12	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....
12	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.....
13	1-1- حجم الميزة التنافسية.....
15	1-2- نطاق التنافس أو سوق المستهدف.....
16	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
16	1-2- مصدر الميزة.....

17	2-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.....
17	2-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.....
18	المطلب الثالث: ضرورة تعزيز وتطوير ميزة تنافسية.....
19	3-1- ظهور تكنولوجيات جديدة.....
19	3-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها.....
19	3-3- ظهور قطاع جديد في الصناعة.....
19	المبحث الثالث: تنمية وتعزيز ميزة تنافسية.....
20	المطلب الأول: دور سلسلة القيمة و التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية...
20	1-1- مفهوم سلسلة القيمة.....
25	1-2- استخدام حلقة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة.....
25	1-3- دور التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية.....
29	المطلب الثاني: مدخل الموارد كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية.....
29	2-1- الموارد الملموسة.....
30	2-2- الموارد غير الملموسة.....
38	المطلب الثالث: الموارد البشرية والإبداع مدخلين لتحقيق ميزة تنافسية.....
38	3-1- الموارد البشرية في خلق وتطوير الميزة التنافسية.....
39	3-2- الإبداع مدخل لتحقيق ميزة تنافسية.....
42	خلاصة الفصل الأول.....
43	الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.....
43	تمهيد الفصل الثاني.....
44	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.....
44	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....
44	1-1- مفهوم الموارد.....
46	2-1- تعريف الموارد البشرية.....
47	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.....
47	2-1- تعريف الموارد البشرية.....
49	2-2- آفاق إدارة الموارد البشرية.....
50	المبحث الثاني: ممارسات ادارة الموارد البشرية.....

53	المطلب الأول: تخطيط الاحتياج للعاملين.....
54	1-1- تحليل الوظائف.....
55	1-2- توصيف الوظائف.....
55	1-3- خصوصيات الوظيفة.....
55	المطلب الثاني: التوظيف.....
56	1-2- استقطاب الموظفين.....
56	2-2- الغربة أو الفرز أو الفحص.....
57	2-3- الاختيار، التعيين ثم التوجيه.....
59	المطلب الثالث: التدريب والتطوير.....
60	1-3- برنامج فعال للتدريب.....
60	2-3- الغرض من التدريب والتطوير.....
61	3-3- عملية التدريب.....
69	المطلب الرابع: بناء الثقة والإنتاجية لدى الموظف.....
69	1-4- الصدق و الاستقامة.....
69	2-4- الإنصاف.....
70	المبحث الثالث: المهارات و الموارد البشرية المسئولة عن تعزيز ميزة تنافسية.....
70	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
71	1-1- تعظيم إنتاجية التنظيم.....
71	1-2- المحافظة على التنظيم القائم.....
72	المطلب الثاني: مفهوم المهارات البشرية.....
72	1-2- تعريف المهارات البشرية.....
73	2-2- مميزات المهارات البشرية.....
73	2-3- أنواع المهارات البشرية داخل التنظيم.....
75	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية المسئولة عن تعزيز ميزة تنافسية.....
75	1-3- الموارد البشرية النادرة.....
76	2-3- الموارد البشرية الغير قابلة للتقليد.....
76	3-3- الموارد البشرية الغير قابلة للتبديل.....
77	خلاصة الفصل الثاني.....

78 الفصل الثالث: تفعيل العميل الداخلي
78 تمهيد الفصل الثالث
79 المبحث الأول: ماهية العميل الداخلي وتفعيله
79 المطلب الأول: ماهية العميل الداخلي
79 1-1- تعريف العميل
80 2-1- عملاء المنظمة
80 3-1- تقسيم أنواع العملاء
84 المطلب الثاني: ماهية تفعيل العميل الداخلي وأهميته
84 1-2- تعريف عملية تفعيل العميل الداخلي
85 2-2- أهمية تفعيل العميل الداخلي
86 3-2- المسئول عن تفعيل العميل الداخلي داخل المؤسسة
87 4-2- العلاقة زبون-مورد
88 المطلب الثالث: علاقة تفعيل العميل الداخلي بوظائف إدارة الموارد البشرية
89 1-3- علاقتها بتخطيط الموارد البشرية وتحليل المناصب
89 2-3- علاقتها بالتوظيف والاختيار
89 3-3- علاقتها بإدارة المسار المهني وبالمكافأة
90 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في قلب تفعيل العميل الداخلي
90 المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
90 1-1- تعريف الرضا الوظيفي
92 2-1- أهم نظريات الرضا الوظيفي
101 المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا ومختلف النتائج في العمل
101 1-2- الرضا والأداء الوظيفي
104 2-2- الرضا ودوران العمل
107 3-2- الرضا الوظيفي والتغيب في العمل
108 4-2- الالتزام التنظيمي والالتزام في العمل
108 5-2- العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي
109 المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
109 1-3- مؤشر وصف الوظيفية (Job Descriptive Index)
110 2-3- المينيسوتا لجداول الرضا (Minnesota Satisfaction Scale)

111	المبحث الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.....
111	المطلب الأول: أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي منذ الخمسينات إلى السبعينيات...
111	1-1- خلال عقد الخمسينات.....
113	2-1- عقد الستينيات.....
115	3-1- خلال عقد السبعينيات.....
116	المطلب الثاني: أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي منذ الثمانينيات.....
116	1-2- خلال عقد الثمانينيات.....
121	2-2- سنوات التسعينيات.....
122	المطلب الثالث: نواحي الاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.....
122	1-3- مضمون مختلف.....
123	2-3- صلات مختلفة مع الفعالية التنظيمية.....
123	3-3- محددات متميزة.....
124	خلاصة الفصل الثالث.....
125	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول فرع المضادات الحيوية Antibiotical لمجمع Sidal

125	تمهيد الفصل الرابع.....
126	المبحث الأول: ميدان الدراسة.....
126	المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع Sidal.....
126	1-1- تاريخ المجمع: (لمحة تاريخية عن المجمع).....
127	2-1- تعريف المجمع.....
128	3-1- الهيكل التنظيمي للمجمع.....
130	المطلب الثاني: فرع المضادات الحيوية ANTIBIOTICAL بالمدينة.....
130	1-2- تعريف فرع المضادات الحيوية ANTIBIOTICAL بالمدينة.....
131	2-2- الهيكل التنظيمي لفرع ANTIBIOTICAL.....
133	3-2- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.....
133	المطلب الثالث: الظروف التنافسية لقطاع الأدوية عموماً وللمجمع Sidal على وجه الخصوص.....

133	1-3- الظروف التنافسية لقطاع الأدوية والصيدلة في الجزائر.....
135	2-3- الوضع التنافسي لـ Sidal
135	3-3- التطورات المستقبلية لـ Sidal
138	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
139	المطلب الأول: تحليل ومناقشة طريقة تكوين الاستبيان.....
139	1-1- شرح طريقة تكوين الاستبيان.....
140	1-2- وضع الاستبيان.....
148	المطلب الثاني: إجراءات جمع البيانات وعينة الدراسة.....
148	1-2- إجراءات جمع البيانات.....
148	2-2- عينة الدراسة.....
148	المطلب الثالث: أداة القياس و المعالجة الإحصائية.....
149	1-3- أداة القياس.....
149	2-3- المعالجة الإحصائية.....
149	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.....
150	المطلب الأول: التأكد من صدق الأداة وثباتها.....
150	1-1- الثبات والموثوقية (Fiabilité-Fidélité)
152	1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.....
154	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات حسب مجالات الدراسة.....
155	1-2- تحليل مدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotical اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة.....
160	2-2- تحليل الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotical
164	خلاصة الفصل الرابع.....
165	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع.....

فهرس الأشكال و الجداول

1- الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
14	دورة حياة الميزة التنافسية	1
21	النظام العام للصناعة	2
21	نظام القيمة	3
22	نظام الأعمال أو حلقة القيمة	4
27	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	5
45	مثال لتحليل القوى العاملة من خلال تصفية عدة تعريفات لموارد ومهارات المنظمة	6
62	خطوات عملية التدريب	7
76	المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات بالإدارية	8
101	تكاليف دوران العمل	9
102	سوابق عزم أو نية الدوران	10
106	نموذج نتائج عدم الرضا عن جانب من جوانب العمل	11
120	نموذج للثقافة التنظيمية	12
128	الهيكل التنظيمي لمجمع SAIDAL	13
132	الهيكل التنظيمي للفرع Antibiotic	14
133	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	15

2- الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
16-15	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1
52-51	مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة من مختلف الباحثين	2

151	موثوقية الإحصاءات الخاصة بالاستبيان الأول	3
152	موثوقية الإحصاءات الخاصة بالاستبيان الثاني	4
153	الإحصائيات المتعلقة بكل بند من بنود الاستبيان الأول ضمن المجموع	5
154	الإحصائيات المتعلقة بكل بند بنود الاستبيان الثاني ضمن المجموع	6
155	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة	7
156	الإحصاءات التكرارية لأجوبة الاستبيان الخاص بمدركات الموظفين اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة	8
160	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه أوجه العمل الخاصة بالعلاقات.	9
161	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic	10
162	الإحصاءات التكرارية لأجوبة الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic	11

المقدمة العامة

تمهيد:

أدى التوجه المتزايد نحو العولمة إلى زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية خصوصا في العشرية الأخيرة، ذلك انطلاقا من فرضية أن العالم أصبح تقريبا كله سوق واحد، مع تفكك القيود والحواجز الجمركية على مستوى اغلب دول العالم من خلال تطبيق اتفاقية GATT وموائق منظمة التجارة العالمية التي تقضي بتحرير التجارة بين الدول.

ساهمت العوامل السابقة في اتساع نطاق الأسواق وزيادة حدة المنافسة الدولية وامتد ذلك حتى إلى منافسة الأسواق المحلية ودخول عدد هائل من المنظمات إلى ساحة المنافسة، مع ظهور فرص تسويقية جديدة وتعدد البدائل أمام العملاء، مما يحفز زيادة متطلباتهم واهتمامهم بالمنتجات ذات الدرجة العالية من الجودة والثقة والسعر الملائم. كما أن أسلوب الحياة والقيم الاجتماعية تعرف هي الأخرى تغيرات سريعة مما يساعد ويدفع بالتغير الثقافي والاجتماعي ونستطيع أن نلمس هذا التغير في أنماط الاستهلاك وطرق العمل ووسائل الاتصالات وطرق التفكير والابتكار بحيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش بمعزل عن تأثير هذه التيارات المتغيرة في ظل هذا التيار الجارف التي أفضت به العولمة وأصبح سمة اجتماعية تتقاسمها جميع شعوب العالم . فأصبح العملاء أكثر استعدادا لطلب احتياجاتهم من أي مكان يروونه مناسبا، وفي خضم هذا التوجه تجدد المنظمة نفسها أمام منافسة شديدة وتحت ضغوط وتغيرات كبيرة. من هنا تظهر ضرورة المسيرة الايجابية والمعاشية الحتمية لهذه التغيرات، وذلك عن طريق التكيف السريع والجيد بما يتماشى مع مقتضيات هذه المرحلة مع ضرورة المحافظة على العادات والتقاليد المحلية دون ان يكون ذلك كاجبا لإحداث ابتكارات وتغيرات ذات سبق مفيد تمنح المنظمة فرصة الريادة بدلا من التبعية لمتغيرات مستوردة وهذا يأتي عن طريق التميز المستمر باعتباره عنصرا أساسيا للنجاح ولاحتمال موقع متميز في السوق والمحافظة عليه، من خلال كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها، فالميزة التنافسية في الوقت الحالي أصبحت تتحكم في مدى نجاح المنظمة في السوق.

ويرى الكثير من الاقتصاديين أن التميز والنجاح يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وكذا الموقف الإستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة، ونصيبتها في السوق، وقدرتها على

حماية منتجاتها من التقليد. إلا أن انفتاح الأسواق والتطور السريع للتكنولوجيا جعل التصميم والإنتاج في متناول الجميع. بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير على ظهوره.

ومع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى أصبح العنصر البشري أو ما يسمى براس المال البشري وطرق العمل مما العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس. فقد أصبح العنصر البشري أحد أهم عوامل التنافسية ونجاح المنظمات المعاصرة، مما جعل الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية غير كافي لتحقيق التميز، لذلك أصبح لزاما على المنظمات أن تسيّر مواردها البشرية وفق منظور جديد. فتحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير، ومعاملتهم المعاملة التي تجدر بأهميتهم داخل المنظمة، فالعنصر البشري هو العميل الداخلي للمنظمة، ومن خلاله ترقى المنظمة إلى المستوى التنافسي المطلوب وتعزز ميزاتها التنافسية.

إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق نجد أن المنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل سوق يتسم بالانفتاح والمنافسة الشديدة لن تضمن مكانة به إلا من خلال المراهنة على دور العنصر البشري في بناء مزاياها التنافسية ونجاحها، إلا أن واقع المنظمة الجزائرية لم يرقى إلى مثيلاتها بالدول المتقدمة وحتى بعض الدول النامية إذ يشير إلى ضعف في تفعيل دور عناصرها البشرية في بناء المزايا التنافسية، وهنا نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا من خلال التساؤل التالي:

هل يمكن لتفعيل العنصر البشري للمنظمة واعتباره عميلا داخليا لها أن يؤثر في بناء وتعزيز الميزة التنافسية

للمنظمة المعاصرة؟

لمحاولة معالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية والإجابة عليها من خلال بحثنا هذا:

1- ماهية المزايا التنافسية وكيف يمكن للعنصر البشري أن يساهم في تفعيلها؟

2- كيف انتقل مصطلح العميل من الزبون الخارجي إلى العامل داخل المنظمة، وأصبح يطلق عليه اسم العميل الداخلي؟

3- ما هو تأثير، اختلاف النظرة إلى العنصر البشري من عامل داخل المنظمة إلى عميل داخلي، في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ومن هو المسئول عن تفعيل العميل الداخلي؟

4- هل تعتمد المنظمة الجزائرية إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من اجل كسب وتعزيز ميزة تنافسية؟ وبالأخص مؤسسة صيدال {موقع دراسة الحالة لهذا البحث}، وهل تحاول المنظمة الجزائرية كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على إشكالية البحث وقصد استشراف نتائج البحث فإننا نقدم الفرضيات التالية التي نعتقد أنها تجيب على هذه الإشكالية.

1- تعتبر الميزة التنافسية المستمرة هدفا تسعى إليه المنظمات المعاصرة في ظل اعتمادها على تفعيل العنصر البشري من خلال نظرة العميل الداخلي.

2- تعتبر الميزة التنافسية غاية جل المنظمات غير أن تحقيق هذه الميزة لن يتحقق في غياب مكانه لائقة بدور العنصر البشري في المنظمة فهو عنصر فاعلا فيها.

3- بما أن العميل الداخلي متضمن ضمن الموارد البشرية فان تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز المزايا التنافسية يتم من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

4- إن انتقال مصطلح العميل إلى العنصر البشري داخل المنظمة ليس بمحض الصدفة وإنما هو استعمال مقصود من اجل زيادة الاهتمام بالعميل الداخلي وجعله يحض بنفس اهتمام العميل الخارجي بما أنه يقودنا إلى إرضاء هذا الأخير ويقودنا إلى النجاح.

5- إن المنظمة الجزائرية عموما و SAIDAL بصورة اخص، تهتم بالعنصر البشري وتعتبره طريق النجاح في ظل التحديات المعاصرة غير انه لا يرقى إلى مصاف المنظمات الرائدة والكبرى في الدول المتقدمة ولذا فان النتائج المحققة في SAIDAL لا ترقى إلى نظيراتها في تلك الدول .

6- رغم سعى مؤسسة SAIDAL لكسب وتعزيز ميزة تنافسية إلا نظرتها للعامل لم تتحول إلى النظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

منهج الدراسة:

في سبيل الإجابة على تساؤلات البحث واختبار صحة فرضياته اعتمدنا على ما يلي:

المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بفهم الميزة التنافسية وأهميتها وأهمية العنصر البشري على مستوى، كما اعتمدنا المنهج الاستنباطي والاستقرائي. ذلك إن الاستدلال المبني على المنهج الاستنباطي ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث قمنا بتحليل الميزة التنافسية وأهم ما يفسرها، كما انتقلنا من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تنمية تسيير الموارد البشرية لنصل إلى وضع الإطار العام لتفعيل العميل الداخلي، واعتباره متغيرا يؤثر مباشرة في امتلاك وتعزيز مزايا تنافسية. وعلى عكس ذلك فقد قادنا المنهج الاستقرائي من تحليل الجزء للوصول إلى الكل، ومن الخاص إلى العام يجعل نتائج البحث معممة. باعتبار أن تفعيل العميل الداخلي مصدرا لتعزيز ميزة تنافسية، وتعميم ذلك على المنظمات الاقتصادية بدون استثناء، بالإضافة إلى تعميم نتائج الحالة التطبيقية على جميع المنظمات الجزائرية، رغم أن حالتنا التطبيقية منحصرة على مؤسسة صيدال فقط. كما تم الاعتماد على دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية جزائرية.

أهمية الدراسة:

لابد من الإشارة إلى الأهمية والفائدة العملية المستمدة من هذا البحث فيما يلي:

1- تتجلى أهمية الموضوع في تحديد متطلبات المنافسة التي تفرضها السوق الاقتصادية على المنظمة

المعاصرة، مما يجعلها في سعي دائم نحو التفوق والتميز من اجل الاستمرار في ساحة المنافسة

والنجاح والتطور، فموضوعنا هذا يستوحي أهميته من أهمية العنصر البشري داخل المنظمة.

- 2- تسليط الضوء على على أهمية العنصر البشري مما يسهم في زيادة الاهتمام به كعميل داخلي للمنظمة.
- 3- يمكن أن يزيد هذا البحث في تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية الاهتمام بالعنصر البشري والنظر إليه كعميل داخلي ومعاملته على هذا الأساس، خصوصا وان العنصر البشري من أهم عناصر النجاح للمنظمات المعاصرة.
- 4- لفت النظر إلى الأهمية اللازمة لاحتلال موقع تنافسي جيد لمؤسسة صيدال، وضرورة الاهتمام الأكثر بعملائها الداخليين.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- 1- محاولة رفع الغموض عن استعمال مصطلح العميل الداخلي، وعلاقته بتعزيز ميزة تنافسية، من خلال محاولة الاستقراء بطريقة علمية ومنهجية لبعض المشاركات العلمية للعديد من الباحثين في علوم الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز.
- 2- محاولة التأكيد على أهمية دور العنصر البشري داخل المنظمة من أجل بناء وتعزيز ميزة تنافسية، احتلال موقع جيد للمنظمة ونجاحها.
- 3- محاولة طرح أفكار جديدة تعزز وتثمين العميل الداخلي في المنظمة المعاصرة بصفة عامة والمنظمة الجزائرية بصفة خاصة.

هيكل الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار صحة فرضياته ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي بعد مقدمة عامة توضح اشكالية البحث وفي نهاية البحث خاتمة خلصت الي جملة من النتائج المتوصل اليها وتضمنت مجموعة من التوصيات واقترحت افاقا جديدة للبحث وذلك كما يلي:

الفصل الأول تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعزيز الميزة التنافسية باعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى

أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه، فبدأنا بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ثم أنواعها والتعرف على محدداتها ومعايير الحكم على جودتها، ثم انتقلنا إلى تبيان مدى ضرورة تعزيز وتطوير ميزة تنافسية مع الإشارة إلى مختلف المصادر المؤدية إلى امتلاك مزايا تنافسية مستدامة.

الفصل الثاني تعرضنا في هذا الفصل إلى مقارنة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، باعتبار العنصر البشري المصدر الأول لتحقيق ميزة تنافسية، فارتأينا التعريف بالموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، مع عرض أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، ثم وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث تطرقنا في هذا الفصل إلى العميل الداخلي وتعريفه وكيفية انتقال مصطلح الزبون من العميل الخارجي إلى العامل داخل المؤسسة وأصبح يطلق عليه اسم العميل الداخلي. وبيننا ضرورة تحسين العلاقات معه والسعي لتفعيله للوصول إلى نجاح لا يمكن مضاهاته. فتطرقنا إلى ماهية التفعيل وأهميته ومن المسئول عن ذلك على مستوى المؤسسة، وكيفية ذلك. بالإضافة إلى أن رضا العميل الخارجي لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي مما قادنا إلى الحديث عن المناخ التنظيمي وعن الرضا وأثرهما على تفعيل وفعالية العنصر البشري للوصول إلى ميزة تنافسية وتعزيزها.

الفصل الرابع خصص إلى دراسة حالة المؤسسة الجزائرية مجسدة في مؤسسة Saidal للأدوية بالمدينة، من أجل إسقاط وتحليل على قدر المستطاع المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي .

وفي الأخير خاتمة تتضمن خلاصة البحث والنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

تعزير ميزة تنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها وأنواعها.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المبحث الثالث: تنمية وتعزير ميزة تنافسية.

الفصل الأول: تعزيز ميزة تنافسية

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة إلى التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، بتقديم منتجات أو خدمات متميزة من الصعب منافستها وذلك بتخصيص مواردها المالية والبشرية وحتى التنظيمية لتحقيق ميزتها التنافسية، غير ان الكثير من المحللون الاقتصاديون يرون أن النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الإستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة، ونصيبها في السوق، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد، والتميز.

بذلك أصبح التميز ضرورة لا خيار، مما يعكس ظهور مصطلح الميزة التنافسية بين الاقتصاديين ورجال الأعمال، خصوصا مع ما نتج عن العولمة من تزايد حدة المنافسة والصراعات التجارية، وأصبحت الحيازة على ميزة تنافسية مستدامة تعتبر هدفا استراتيجيا، تسعى أغلب المنظمات الاقتصادية لتحقيقه.

انطلاقا من هذا الواقع ارتأينا لاجل الامام بجوانب الموضوع المختلفة ، عرض الإطار النظري للميزة التنافسية مع الإشارة إلى طرق تعزيزها وكذا التطرق إلى أهمية العنصر البشري في ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها وأنواعها.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها .

المبحث الثالث: تنمية وتعزيز ميزة تنافسية.

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أبعادها وأنواعها.

إن مقارنة المصطلحات، وفحص دلالاتها، أمر بالغ الأهمية للباحث والمهتم بأمور بناء المزايا التنافسية، والذي يتصدى لقضايا الإبداع والابتكار، ولمفاهيمها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

إن مصطلح المنافسة والقدرة التنافسية من المصطلحات الأكثر شيوعاً في الاقتصاديات الحديثة، فعلى صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمو صادرات بلد ما غالباً ما سوف يخلق طلباً على وارداته كنتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات، أما على صعيد المنظمات فمضمون التنافس يعني وجود منظمات رابحة وأخرى خاسرة، كما أن التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، يُمكنها من تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها بالإضافة إلى التهديدات والفرص التي تمنحها البيئة، ومن خلال ذلك يُمكنها تطوير ميزة تنافسية وزيادة قدرتها على التنافس.

وعموماً تُعبر الميزة التنافسية عن العنصر الذي تسيطر عليه المنظمة بطريقة أفضل من منافسيها، ويتيح لها أن تكون قادرة على المنافسة¹.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط². حيث أن للمزايا التنافسية مفهومين، يزداد في خصوصيته على خصوصية مفهوم المزايا المطلقة، وخصوصية مفهوم المزايا النسبية التي تمتلكها الدول، ويرجع ذلك إلى أن المزايا المطلقة والنسبية تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر، أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في :

¹ <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/management-des-organisations/terminale-stg/190715.html>.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002، ص 8.

(وفرة المواد الخام، أو وفرة رأس المال، أو وفرة الأيدي العاملة، أو وفرة الإدارة والتكنولوجيا) ومن ثم فلا فضل للإنسان فيها إلا الاكتشاف والاستعمال ، بينما وبالمقارنة نجد أن المزايا التنافسية هي نتاج لسعي الإنسان وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل، واكتشافه من خلال البحث والدراسة للجديد، ومن ثم فهي استخدام لمواهب الإنسان، وليس استعمالاً لهبات طبيعية وجدت في مكان ما، وهي اغتنام للفرص المتاحة السانحة، واكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين. وترجع خصوصية الميزة التنافسية إلى أنها تتعدى وتتجاوز كلا من مفهوم المزايا المطلقة ومفهوم المزايا النسبية معاً، وتزيد عليها أنها تتجه إلى أبعاد وأطر جديدة، حيث تتحول من الهبة الطبيعية، إلى السعي للابتكار وللاختراع وإلى الاصطناع، وإلى عملية التصنيع، ومن ثم فإن المزايا التنافسية هي من صنع الأفراد والمنظمات والدول، وهي عملية تتابعه تدريجية تتم على مراحل، بحيث يترتب على كل مرحلة تحقيق واقع أفضل. فهي تدرج من رفض الواقع المتخلف، بأوضاعه وظروفه وقيوده ومحدداته، وأوجه القصور فيه؛ إلى إيجاد واقع جديد أفضل وأرقى وأحسن وأكثر إشباعاً؛ ثم تطوير الواقع الجديد، والتقدم به إلى قمم النجاح والوصول به إلى قمة جديدة يتفوق عندها على الآخرين¹.

يصرح "بورتر" أنه تنشأ ميزة تنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

ويمكن ترجمة مصطلح الميزة التنافسية إلى عمل تنفيذي مادي ملموس، وإلى حقائق فعلية قائمة وملموسة وإلى آمال محققة على أرض الواقع الفعلي، والمعاش والممارس.

حيث يعني مصطلح صناعة المزايا التنافسية "عملية التدخل الإداري والمخطط لخلق وابتكار وإيجاد أوضاع ديناميكية متحركة، تدفع قوى الفعل لأن تكون أكثر حركة من أجل"³:

¹محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص:23.

²PORTER Michael, , "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", ed.Dunod, Paris, 1997, P:2.

³محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سابق، ص:24.

* تحقيق الانطلاق إلى مجالات متعددة، مجالات تفوق وامتياز، مجالات الإبداع والابتكار، مجالات تحسين وتطوير.

* امتلاك زمام المبادرة والابتكار، والسبق المتفوق، وعدم التوقف عن اكتشاف المواهب والإعلان عنها، ومساعدتها. ودعم جهودها الإبداعية والابتكارية.

* تحقيق التراكم المتتالي لمكتسبات التكوين الرأسمالي، وتحسين أوضاعه بما يدعم من قوة الاقتصاد ومن مركزه، ويزيد من امتلاكه لمقومات صناعة المزايا التنافسية، بل انه يقوم بتفعيل هذه المقومات، ويحسن من استغلالها الاستغلال الأمثل.

* تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتسارعة تساعد على تحسين الدخل القومي والفردى وتساعد أيضا على تحقيق معدلات عالية من الادخار ومن الاستثمار ومن ثم التمكن من تحقيق وفرة مالية مناسبة.

ويمكن تعريف صناعة المزايا التنافسية بأنها "صناعة وخلق أوضاع تفوق، يملكها مشروع معين، يتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية"¹. وهي مجالات رئيسية عامة، يتفرع عنها العديد من الفروع الخاصة، والتي بذاتها تتحرك تفاعليا وإداريا نحو الأكثر والأفضل والأحسن، وإذا كانت هذه المجالات الرئيسية هي بطبيعتها تتطور بحكم الاكتشاف للجديد، فإنها أيضا ترتبط بالفكر الإداري السائد في المشروع، وهي بارتباطها بهذا الفكر تنساق إلى معرفة ما يقوم به الآخرون، وتتوجه إلى الاستفادة منه، أو على الأقل إلى تجنب أخطائهم التي وقعوا فيها، سواء بحكم حداثة التجربة أو بحكم عمليات التجريب.

لقد ثبت يقينا أن صنع المزايا التنافسية عملية إنسانية قبل كل شيء، فهي خيار إنساني، له تكلفته كما أن له عائده، ومن ثم فإن هذه الصناعة عملية مستمرة، ودائمة لا تقف عند حد ما تم التوصل إليه، بقدر ما أنها تتطلع إلى آمال وطموحات نحو الأفضل.

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية- مصادرها-تميتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص:16.

وما يمكن الوصول إليه سواء ما كان مرتبطاً بعناصر تكاليف التشغيل من حيث تخفيضها أو تفعيلها، أو بجودة المنتجات والسعر المعروض بها، وأماكن إتاحتها، وخدمات ما بعد البيع. وذلك قائم على الدراسة والاكتشاف وعلى ملكات ابتكاره إبداعية وموهب فعالة يتم توظيف بشكل عملي وعلمي سليم، ووفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء والتطور المتسع والمستمر، وباستخدام حزم إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق أو الواسع لعناصر ومكونات المنظمة، سواء في مداخلها أو في نظام تشغيلها أو في مخرجاتها¹ .

ومن التعريف السابق الذكر يمكن أن نستخلص أن صناعة المزايا التنافسية هي عملية متحركة و متفاعلة، لا تهدأ ولا تتوقف، بل هي في تفاعلها وتحركها تولد الدفاع نحو التجديد، ونحو البحث والاختراع، كما أنها عملية دائمة ومستمرة، وهي تعبير عن حالة عملية متحركة للأمام، وهي متنامية ومتزايدة، ويتم إيجادها من خلال عمليات البحوث والدراسات من أجل التطوير وآلا بداع ومن عمليات الاكتشاف والابتكار.

وموضوع الميزة التنافسية طُرح بعدة مناهج نظرية مختلفة، سنحاول عرضها باختصار فيما يلي:

1-1 - منهج "هيكل-سلوك-أداء" - Le paradigme Structure – Comportement – Performance (SCP)

انحدر هذا المنهج من أعمال Edward MASON (1939) و Joe BAIN (1959)². ثم أستاذت هذه الأعمال من قبل Porter سنة 1985³، الذي وضع في الطليعة فكرة أن الميزة التنافسية للمنظمة ترتبط بهيكل السوق. وفقاً لشدة المنافسة في الصناعة، تعتمد وتعديل المنظمات سلوكياتها، بأمل الحصول على ميزة تنافسية داخل السوق. ومن أجل تحديد شدة المنافسة داخل الصناعة، لابد من الأخذ بعين الاعتبار هيكل التكاليف، المفاضلة وتمييز المنتجات، حواجز الدخول، درجة تركيز السوق، وعمليات الدمج، لذلك قام Porter (1985)-

¹ محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص:36.

² Marie Cattelin, Modes de coordination, réseaux interorganisationnel et avantage concurrentiel : une application à une destination touristique des Alpes, Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme - 14 mars 2008 - Groupe Sup de Co La Rochelle, P:5.

(http://www.esc-larochelle.fr/upload/pagesEdito/fichiers/JRRT_Cattelin.pdf)

³ PORTER M., *Competitive Advantage*, New-York, The Free Press, 1985.

1980) بتحديد خمس قوى تنافسية في السوق، تتمثل في: خطر أو تهديد الوافدين الجدد، وجود سلع بديلة، قدرة تفاوض الزبائن، قدرة تفاوض الموردين، والتنافس بين الشركات. ولمواجهة تنافسية الصناعة، اقترح Porter تنفيذ استراتيجيات معينة من أجل تأمين ميزة تنافسية (سنعرضها فيما لاحقاً).

1-2- المناهج الإقليمية:

هذه المناهج توحي بأن القرب الجغرافي للمنظمات والمنظمات العامة المحلية، تعزز التفاعلات وتسمح بخلق عوامل خارجية ايجابية، وتطوير اقتصاديات الحجم. والواقع أن تكتل المنظمات المتخصصة في عمل معين، في نفس الفضاء، يمكن من تعزيز التآزر والتعاون وخلق ديناميكية مما يجعل ذلك مصدراً للميزة التنافسية¹.

1-3- منهج الموارد والمهارات (أو نظرية الموارد):

إن منهج الموارد والمهارات Resource Based View وضع الميزة التنافسية بطريقة مختلفة تماماً، فحسب هذا المنهج يُمكن أن تُفسر الميزة التنافسية من خلال الاختلافات الجوهرية للمنظمات. وهذه النظرة تعترف بأن المنظمات غير متجانسة وغير متكافئة، وبالتالي فإن مواردها وكفاءتها هي التي تمكنها من تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية. وبمجرد أن تكون موارد المنظمة نادرة وغير قابلة للتقليد أو التحويل ولا تقبل بدائل، تستطيع المنظمة الحصول على ميزة تنافسية². في الواقع، أنه داخل بيئة غير مستقرة، يمكن أن يكون لنقص الموارد أو المهارات، تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمنظمة. إن التعاون فيما بين المنظمات يمكن أن يكون المجال الذي تطور وتحافظ المنظمات على ميزتها التنافسية ضمنه. بالرغم من أنه بالتركيز على تحليل المنظمة، يتم التركيز على التخصيص وخلق الموارد والكفاءات والمهارات داخل المنظمة، التي قد تُمكن من بناء وتعزيز ميزة تنافسية.

أدت أعمال Singh و Dyer (1998)³، تكميلاً لمُقاربة الموارد -Resource Based View- (نظرية

الموارد)، مع الاهتمام بعملية إيجاد وخلق الموارد والخبرات من خلال التعاون بين المنظمات. ويبين أن هذا النهج

¹ Marie Cattellin, op.cit, P:6 et 7.

² BARNEY J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management science*, 32(10), p: (1231-1241).

³ DYER J. H., SINGH (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of management review*, Vol. 23, No. 4, p:(660-679).

أن العلاقات فيما بين المنظمات من شأنها أن تؤدي إلى ميزة تنافسية. وفي الواقع يمكنها أن تولد مدخلات علائقية (rentes relationnelles) مما يؤثر في نهاية المطاف على الميزة التنافسية. وبين كل من Singh و Dyer أنه كثيرا ما ترتبط مزايا المنظمة الفردية بمزايا شبكة العلاقات التي تندمج بها هذه المنظمة. وبالتالي ، سيكون من الممكن لمنظمة أن تُنشأ مدخلات علائقية (rentes relationnelles) وذلك عندما يقوم تحالف المنظمات بجمع، تبادل أو الاستثمار في تصعيد أصول المعرفة والموارد والقدرات، و/أو استعمال آليات الحكم الراشد التي تُخفض من تكاليف المعاملات أو تسمح بتحقيق مدخلات من خلال الجمع التآزري للأصول، المعرفة والقدرات.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعدين أساسيين هما¹:

* القيمة المدركة لدى العميل. * قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

2-1- القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعر، حيث يتضمن مفهوم

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص:10.

القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

2-2- قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية والإمكانات التنظيمية و الموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميز عن المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية، أما المصادر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة علي إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها. وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

حدد "مايكل بورتر" نوعين أساسيين من الميزة التنافسية¹:

1- التكلفة الأقل.

2- تميز المنتج.

¹ <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>.

3-1- التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على تنظيم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹. وبصيغة أخرى أن تملك المنظمة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون، وذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من امتلاك ما سماه "بورتر" بإستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة². فنقول عن المنظمة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس³."

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية⁴:

- 1- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- 2- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- 3- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- 4- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- 5- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- 6- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- 7- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- 8- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- 9- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص:85.

² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات {دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط}، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص:142.

³ عمار بوشناق، مرجع سابق، ص:16.

⁴ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص:109.

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل

التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

- 1- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- 2- تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- 3- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة، والتي من الصعب محاكاتها.
- 4- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضاً من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المنظمات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاتف وتضافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جداً على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

3-2- تمييز المنتج:

وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مما يجعله يتعلق بالمنتج¹. فتتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية من فردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة.

كما يمكن أن تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميّزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمن وفاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية²:

- 1- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص85.

² PORTER Michael (1997), op.cit, P :152.

- 2- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
- 3- التموضع أو مركز المنظمة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- 4- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة.
- 5- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.
- 6- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.
- 7- الرزنامة، إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ولكي تنجح المنظمة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية¹:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المنظمة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمنظمة.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

إن الخوض في المنافسة والمزايا التنافسية يقودنا إلى ضرورة معرفة محددات الميزة التنافسية للمنظمة ومعايير الحكم على جودتها حتى يتوضح للمنظمة الهدف المقصود والميزة الإستراتيجية المستهدفة، فليس من الجدير أن تسعى المنظمة نحو مزايا تنافسية ذات جودة ضعيفة مثلاً، لذلك سنتطرق فيما يلي إلى محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين هما²:

¹العيهار فلة، مرجع سابق، ص: 112.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

حجم الميزة التنافسية.

نطاق التنافس.

1-1 - حجم الميزة التنافسية:

إذا استطاعت المنظمة أن تحافظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة فإنها تحافظ على

صفة الاستمرارية.

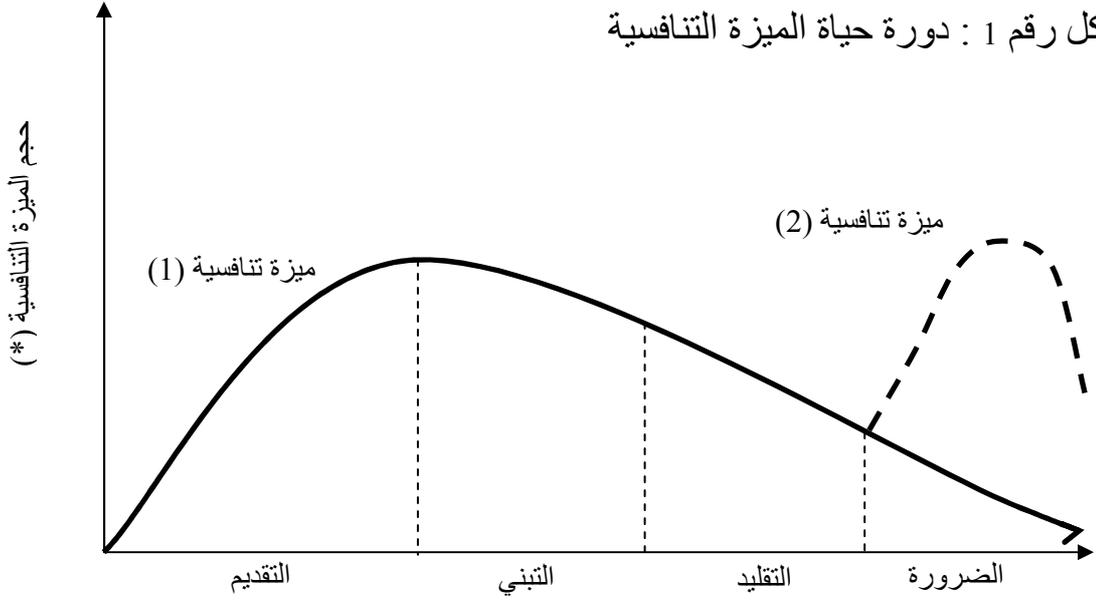
وبصفة عامة، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحجيم أثرها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (أنظر الشكل رقم 1). وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج.

ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية. أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة

أكبر للمستهلك أو العميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية¹:

¹ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 87.

شكل رقم 1 : دورة حياة الميزة التنافسية



المرحلة

* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو عر مرتفع.

المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87.

1-1-1 مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى

الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2-1-1 مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا

يركزون عليها.

3-1-1 مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد

ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4-1-1 مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة

جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

1-2- نطاق التنافس أو سوق المستهدف:

ويعني مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالت وجود علاقات متداخلة، ومترابطة بين القطاعات السوقية أو مناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة. والجدول الموالي يحدد أبعاد نطاق التنافس.

جدول رقم 1 : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي (Segment Scope):
يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2- النطاق الرأسي (Vertical Scope):

<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p>3- النطاق الجغرافي (Geographic Scope)</p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة. على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذه التوزيع.</p>	<p>4- نطاق الصناعة (Industry Scope)</p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية وجود الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في¹:

1-2- مصدر الميزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

2-1-1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ

يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

2-1-2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة

والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

2-1-2-1- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

2-1-2-2- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة،

علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل

المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

2-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة

الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: ضرورة تعزيز وتطوير ميزة تنافسية

إن أسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة المنظمة من السوق، درجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي. فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمرا صعب المنال، وخصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة في الحاسبات الذي جعل التصميم والإنتاج في متناول الجميع بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير على ظهورها. أما المنظمات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر¹. أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر. ذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج الكبير عاملا هاما، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المعددة للمستهلكين، لكن يبقى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، فتقوم المنظمات جاهدة بتنمية مزايا تنافسية من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، من أجل الاستمرار في الريادة.

ورغم الشبوع الواسع للميزة التنافسية إلا أن الأدبيات التفسيرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم، والمصادر الجديدة، والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

فتقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي²:

¹حجري فيفر، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي {شعاع}، القاهرة، حزيران 1994، ص: 1.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 99-100

3-1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات،

من بينها: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

3-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم المستهلك بتنمية حاجاته الأولية، ففي

مثل هذه يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3-3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم

في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

3-4- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة،

الآلات ، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمنظمة.

3-5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من

التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

المبحث الثالث: تنمية وتعزيز ميزة تنافسية.

بعد معرفة الضرورة الملحة لحيازة ميزة تنافسية، لا بد من معرفة الوسائل والسبل المؤدية الى طريق الحيازة

عليها ومن ثم التنمية وتعزيز للميزة التنافسية، وفي هذا الإطار (كما سبق الذكر في المبحث الأول من هذا

الفصل) فان هناك من يرى أن الميزة التنافسية للمنظمة ترتبط بهيكل السوق، ووفقا لشدة المنافسة في الصناعة،

تعتمد وتعديل المنظمات سلوكياتها، بأمل الحصول على ميزة تنافسية داخل السوق. وهناك من يوحى بأن

القرب الجغرافي للمنظمات والمنظمات العامة المحلية، تعزز التفاعلات وتسمح بخلق عوامل خارجية ايجابية،

وتطوير اقتصاديات الحجم، وبالتالي مزايا تنافسية، وهناك من يُفسر الميزة التنافسية من خلال الاختلافات

الجوهرية للمنظمات، وبالتالي فان مواردها وكفاءتها هي التي تمكنها من تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية.

و بمجرد أن تكون موارد المنظمة نادرة وغير قابلة للتقليد أو التحويل ولا تقبل بدائل، تستطيع المنظمة الحصول على ميزة تنافسية. ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أهم الوسائل التي تحلل الميزة التنافسية من أجل البناء والتعزيز.

المطلب الأول: دور سلسلة القيمة و التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية

إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا من خلال التحليل الاستراتيجي وتعرف المنظمة على مختلف الأنشطة المنتجة للقيمة وتحليلها، وذلك من خلال سلسلة القيمة، فما هي سلسلة القيمة؟!

1-1- مفهوم سلسلة القيمة:

نتطرق لأسلوب سلسلة القيمة في بناء وتعزيز ميزة تنافسية من خلال عرض تعريف وأنشطة القيمة.

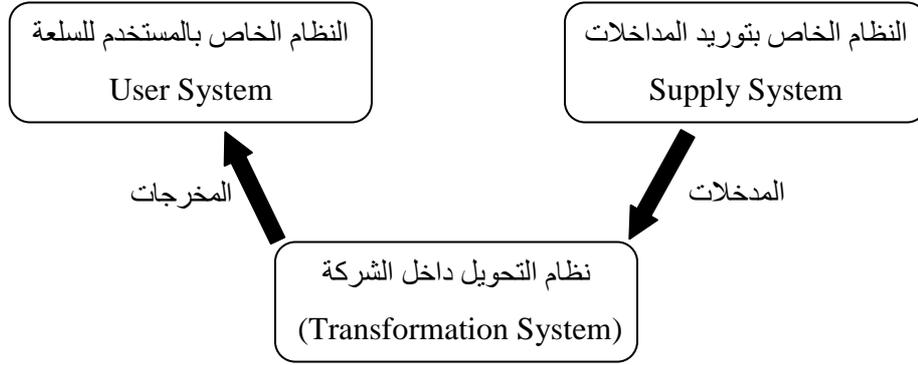
1-1-1- تعريف سلسلة القيمة:

ينطلق مبدأ هذا الأسلوب من إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات، فهي طريقة تم وضعها من قبل Porter بغرض إجراء التحليل الداخلي للمنظمة. وهي تعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسها"¹. وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات ويقوم بتقديم مدخلاته للمنظمة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المنظمة². والشكل الموالي يبين النظام العام للصناعة:

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 89

² نيبيل مرسي خليل، نفس المرجع سابق، ص 90.

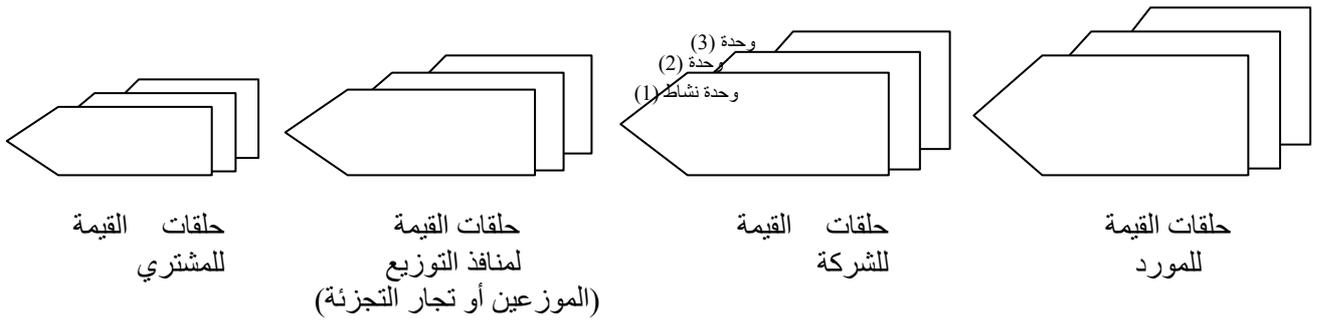
شكل رقم 2: النظام العام للصناعة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 90.

وتقاس هذه القيمة بمخرجات المنظمة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات، أي عدد الوحدات المباعة مضروبة في سعر. وتحقق المنظمة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن تكليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالمنظمة، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمنظمة على حلقة القيمة لديها فقط. بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من موردها ومستخدمي مخرجاتها.

شكل رقم 3: نظام القيمة

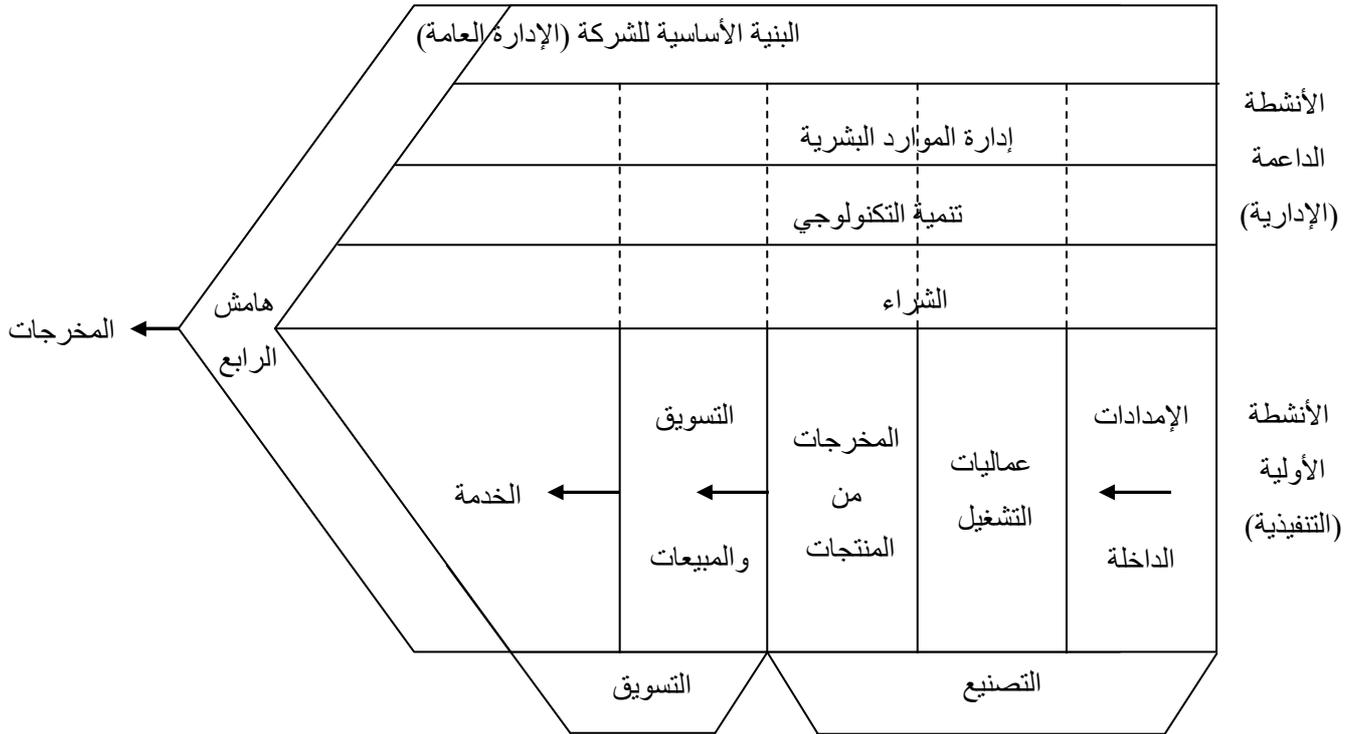


المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 91.

وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المنظمة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون. وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين وهما النشاطات

الأساسية ونشاطات الدعم. ونعني بالصف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية¹. أنظر الشكل الموالي:

شكل رقم 4: نظام الأعمال أو حلقة القيمة



المصدر: نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 92.

1-1-2- أنشطة سلسلة القيمة:

هناك نوعين من الأنشطة التي حددها Porter²:

¹ THIERTART Raymond, La Stratégie d'Entreprise, 2ème édition, ed.Ediscience International, Paris, 1997, P 91.

² Porter . M , L' Aventure Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, P : 58-59-60-61.

1-1-2-1-1- الأنشطة الرئيسية¹:

تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج {أو الخدمة}، وبيعه، ونقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى:

1-1-2-1-1 أ- **الإمدادات الداخلة**: التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة و تدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل استلام، تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

1-1-2-1-1 ب- **العمليات الإنتاجية**: وهي النشاطات المسئولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، والجمع، والتغليف.

1-1-2-1-1 ج- **الإمدادات الخارجية**: التي تشمل على كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بمخرجات المنظمة من سلع وخدمات من حيث نقلها، وتخزينها، وتسليمها وفقا لجداول محددة.

1-1-2-1-1 د- **الخدمة**: وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المنظمة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب، والتصليح، وتوفير قطع الغيار.

1-1-2-1-1 هـ- **التسويق والمبيعات**: وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، واستراتيجيات، و الوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المنظمة.

إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المنظمة يمكن أن تكون له أهمية حيوية النسبة للميزة التنافسية، فبالنسبة لمنظمة خدمية تمارس نشاطاتها في مجالات خاصة تكون الإمدادات الخارجة معدومة.

1-1-2-2-1- الأنشطة الداعمة

هي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى:

¹ عملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، مرجع سابق، ص: 40-

1-1-2-2 أ التموين: يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة ، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات ، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالبا إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز.

1-1-2-2 ب التطوير التكنولوجي : يهدف إلى تحسين المنتج و العملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية ، وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات ، علما أن التكنولوجيات المستعملة في المنظمات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

1-1-2-2 ج تسيير الموارد البشرية : تشمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم ، وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المنظمة. إن هذا النوع من النشاطات الذي يصنف من

النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة ، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد . كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد، وترقية الكفاءات ، وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات.

وحسب وجهة نظر الكثير من الباحثين في شؤون الإدارة والتسيير و تأكيدا على إدراج " بورتر " لتسيير الموارد البشرية ضمن النشاطات الداعمة لخلق القيمة فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية في حد ذاتها مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا تم تسييرها ببعدها استراتيجي، وهو ما يعد محور بحثنا، وسنتطرق لذلك بأكثر تفصيل في الفصول القادمة.

1-2- استخدام حلقة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة¹:

تقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للشركة. ومن خلال تقسيم المنظمة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة، فإنه يمكن للإستراتيجية تحديد العوامل الداخلية الرئيسية، إخضاعها لمزيد من البحث و الدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية. وتمثل الخطوات التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمنظمة من خلال مقارنة موقف الشركة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة. وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وهي :

1-2-1- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنظمة.

1-2-2- مقارنتها مع المنافسين.

1-2-3- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها الشركة.

1-3- دور التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية:

كما سبق الذكر فإن زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، يدفع المنظمة إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق. وعليه فإن على المنظمة أن تضع لنفسها إستراتيجية تنافسية بوصولها إلى اكتشاف مصادر تميزها، فالإستراتيجية التنافسية هي التي تحاول المنظمة من خلالها الحصول على مركز تنافسي في السوق².

إن الإستراتيجية حسب "جلوبك_ وكاوش" تعرف على أنها : "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"³.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:92-93.

² علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص:122.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بدون بلد، 1995، ص:54.

أما إستراتيجية التنافس فهي تعرف على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين"¹.

وكما هو موضح في الشكل الموالي رقم (5)، فإن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي²:

1-3-أ- طريقة التنافس : وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التغيير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.

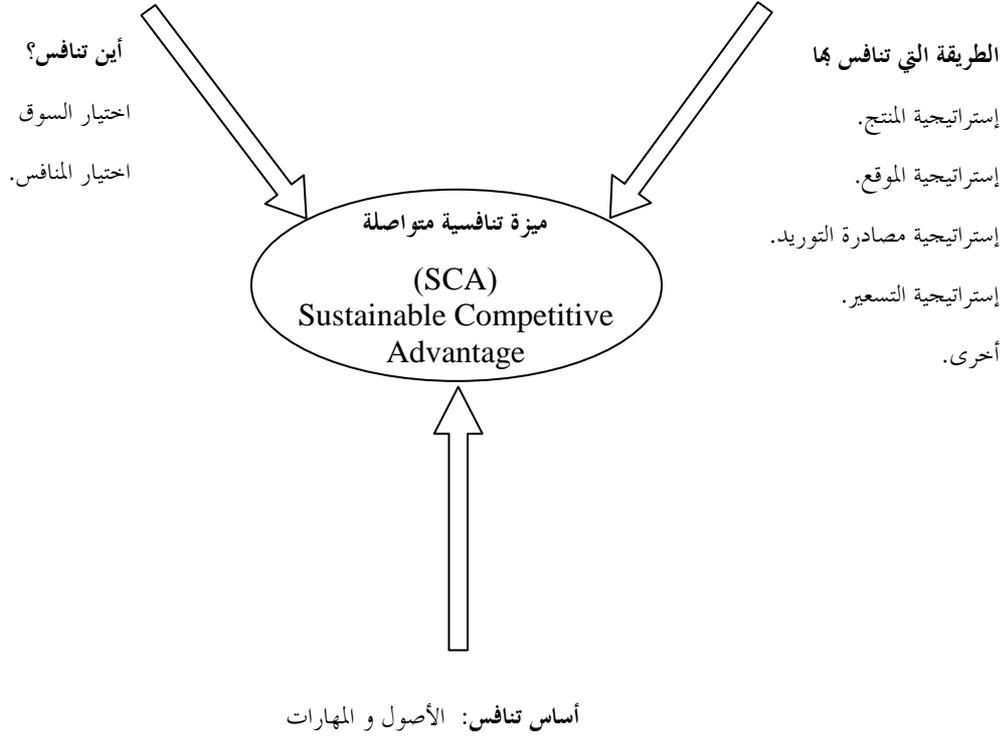
1-3-ب- حلبة التنافس : وتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، والمنافسين.

1-3-ج- أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص81.

² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص81-82.

الشكل رقم 5 : الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:82.

فتستمد المنظمة قدراتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.

1-3-1- الاستراتيجيات العامة للتنافس :

من الأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل مع الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين : إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل "ميزة التكلفة الأقل" أو باستخدام بعض الأساليب التميز و تقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى (مقابل التميز). أما بالنسبة للسوق المستهدف، فقد يكون مجتمع الصناع ككل أو قطاع سوقي معين.

ولقد اقترح "Porter" ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتمثل في¹ :

1-1-3-1 إستراتيجية قيادة التكلفة أو التكلفة الأقل: وتعني إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

ومن بين المزايا التي حددها porter والتي تمنحها هذه الإستراتيجية ما يلي:

1-1-1-3-1 كون المنظمة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.

1-1-1-3-2 التمتع بالحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

1-1-1-3-3 التمتع بالحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.

1-1-1-3-4 احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن المنظمة من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

1-1-1-3-5 يمكن للمنظمة، مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

1-2-1-3-1 استراتيجيه التميز: وتعني أن تقدم المنظمة منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من قبل منظمات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. ومن بين المجالات التي يمكن التميز فيها مايلي:

1-2-1-3-1 التمييز على أساس التفوق الفني.

1-2-1-3-2 التمييز على أساس الجودة، والخدمات.

1-2-1-3-3 التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

1-3-1-3-1 استراتيجيه التركيز: في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 103-114.

يتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي:

1-3-1-3-1-1- تميز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل أو خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.

1-3-1-3-1-2- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.

1-3-1-3-1-3- التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معاً.

يتم بناء ميزة تنافسية نتيجة لجهود تبذلها المنظمة في سبيل مواجهة المنافسة، وذلك انطلاقاً من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين، والتي تمثل القاعدة الرئيسية للتميز، أو من خلال تصنيع منتجات وخدمات بتكلفة أقل من التكلفة التي يمكن أن تحققها المنظمات المنافسة . فتطوير الميزة التنافسية ينطلق من العميل، بواسطة استيعاب وتفهم احتياجاته وتوقعاته وينتهي بالعميل عن طريق تلبية هذه الاحتياجات¹.

المطلب الثاني: مدخل الموارد كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية:

يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، وكذا على حسن استغلال هذه الأخيرة لها. فالموارد تشتمل على مجمل الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمنظمة، والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي تضم الموارد المالية، والمادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد². ويمكن تبويبها في موارد ملموسة وغير ملموسة:

2-1- الموارد الملموسة³: تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية:

2-1-1- المواد الأولية:

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص: 122 .

² سملاي محضبة، مرجع سابق، ص: 45.

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 48-49.

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضاً أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها. ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

2-1-2- معدات الإنتاج:

تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المنظمة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المنظمة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

2-1-3- الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المنظمة {خلق المنتجات الجديدة} أو توسيعها {فتح قنوات توزيع جديدة} وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمنظمة. وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمنظمة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المنظمة {بنوك، موردين، وعملاء} لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

2-2- الموارد غير الملموسة¹:

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة، من أهمها:

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص: 130-133.

2-2-1- الجودة:

تعد جودة المنتجات والخدمات أساسية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، بكونها الوفاء بمتطلبات المستفيد و المطابقة مع المتطلبات ولأنها تهم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة، فمن أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هي تحقيق مستويات عالية من الجودة.

2-2-2- التكنولوجيا:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن لتكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي. وتسعى المنظمات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليها، وذلك بغية مواجهة المنافسين.

ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمنظمة، وذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.

كما أن استعمال المنظمة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

2-2-3- المعلومات:

تمتع المنظمة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هائلاً من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.

تعرف البيانات والمعلومات على أنها "مجموعة من الحقائق غير المترابطة والمتفرقة التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة والتي لا يستفاد منها إلا بعد معالجتها"¹.

وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المنظمة إلى خطر ما يحدث بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003، ص 8.

وأصبحت تشكل المعلومات موردًا هامًا ومكلفًا للمنظمات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المنظمة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها.

فلقد أصبح وجود نظام المعلومات ضرورة حتمية لتطوير المنظمة إذ يسمح بتحقيق ما يلي:

- 2-2-3-1- توفير ووصف دقيق للوضعيات الماضية والحالية للمنظمة ونشاطاتها.
- 2-2-3-2- تسهيل عملية اتخاذ القرارات للأجل القصيرة، المتوسطة والطويلة.
- 2-2-3-3- اكتشاف الفروقات بين التوقعات وما تم تحقيقه فعلا مع شرح الأسباب.
- 2-2-3-4- إثارة إجراءات تصحيحية.
- 2-2-3-5- جمع وحجز المعلومات المتوفرة، تخزينها، معالجتها، ثم إيصالها إلى مستعمليها.

وهناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها، من أهمها:

- 2-2-3-1- تحقيق الكفاءة، أي أداء المهام بصورة أرع أو بتكلفة أقل.
- 2-2-3-2- الوصول إلى الفعالية، أي مدى تحقق أهداف المنظمة بواسطة اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.

2-2-3-3- تحسين أداء الخدمة وتقديم خدمة ذات مستوى أفضل للعملاء.

2-2-3-4- خلق وتطوير المنتج، مثل استخدام آلات الصرف السريع في البنوك.

2-2-3-5- التعرف على الفرص واستغلالها بسرعة قبل أن يتنبه لها المنافسون.

2-2-3-6- ربط العملاء بالمنظمة وضمّان ولائهم، من خلال جعلهم أكثر قربًا منها بتحقيق مستوى

أفضل من الخدمات.

كما يساعد نظام المعلومات المنظمة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، وكذا

إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة وفي الوقت المناسب.

وتمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص

بالمنظمة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة، زيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية.

2-2-4- الیقظة التنافسية:

تعمل المنظمات في بيئة من التعقيد المتزايد، تميزت هذه البيئة بالمنافسة المتزايدة، وعولمة التجارة، وقوة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، مما يضطر المنظمات إلى استباق، والابتكار في اتخاذ قرار سريع، فتكون أكثر انتباها للبيئة التنافسية (وهذا يعني المعرفة والفهم للتكيف)؛ الرقابة على المعلومات والمعلومات الذكية هي مادة خام أساسية في حياة، موردا في حد ذاته. فأصبحت الیقظة اليوم ضرورة إستراتيجية في عالم حيث الابتكار والمنافسة ضرورة لا خيار. وقبل التطرق إلى الیقظة التنافسية وما تعنيه في مجال المنافسة والميزة التنافسية للمنظمة في إطار بحثنا هذا، نبدأ بتوضیح معنى الیقظة في حد ذاتها.

2-2-4-1- تعريف الیقظة:

لقد حظيت الیقظة بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال Jakobiak François¹ الذي يعتبرها بأنها: "رصد للبيئة، والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية". ويعرفها Michel CARTIER² على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر الیقظة عن مدى الحيطة التي توليها المنظمة تجاه عالمنا المتغير". وهناك من يعرفها على أنها "عملية إعلامية استباقية* التي من خلالها تبحث المنظمة عن معلومات مسبقة عن تطور النشاط، المعرفة أو بيئة معينة"³.

من خلال هذه التعاريف يمكننا تقديم التعريف التالي: الیقظة التنافسية هي عملية منظمة تشمل البحث وتسيير المعلومة المسبقة من أجل استغلالها لجعل المنظمة أكثر ذكاء وتنافسية، والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة.

¹ Jakobiak François, Pratique de la veille technologique, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1990, 229 p. Jakobiak François, Exemples commentés de veille technologique, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1992, 198 p.

² نحاسية رتيبة، أهمية الیقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 66.

* volontariste

³ <http://www.cyber-strategie.com/ressources/utilite.html> (le 05/2009)

إن بقاء ونمو واستمرار المنظمات يعتمد على قدرتها على التقاط، فك ودمج المعلومات الهامة عن بيئة أعمالها. في هذا السياق، فإن اليقظة تصبح بمعنى استراتيجي "اليقظة الإستراتيجية"، وتشمل هذه الأخيرة عدة نظم لليقظة المتخصصة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية.

اليقظة التكنولوجية تهتم بالمعلومات الجديدة والمحتملة لآخر التطورات التكنولوجية ووسائل الإنتاج، اليقظة التجارية تهتم بالمعلومات عن السوق ويشمل ذلك الدراسات عن العملاء والأسواق والموردين، اليقظة البيئية تشمل بقية الإشارات من الخارج، وفكها وتحليلها وفهمها من اجل تناسبها مع الميزة التنافسية، أما بالنسبة لليقظة التنافسية فهي موجهة نحو المنافسين الحاليين و/ أو المحتملين، فهي تهتم بالمعلومات عن السوق وتشمل الدراسات عن العملاء والأسواق والموردين. وتماشيا مع سياق موضوع بحثنا سنتطرق لتعريف هذه الأخيرة¹.

2-2-4-2- تعريف اليقظة التنافسية:

"هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضًا بالبيئة التي تتطور فيها المنظمات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من خلال تحليل الصناعة وتحليل المنافسة {نقاط القوة ونقاط الضعف}، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة"². وتسعى اليقظة التنافسية إلى تحديد كل من الأداء الحالي للمنظمات المنافسة، استراتيجيات هذه الأخيرة، أهدافها وقدراتها.

2-2-4-3- دور اليقظة التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حاليًا كالعولمة، التطور السريع للتكنولوجيا وتعدد مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، مما أدى إلى حتمية تيقظ هذه الأخيرة إلى بيئتها والتعرف على

¹ Luc Chaput, « LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE : Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration », RePAd Working Paper No. 032006, Université du Québec en Outaouais, P :3.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص : 68.

متغيراتها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمنظمة:
2-2-4-3-1- المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.

- 2-2-4-3-2- تقليص دورة حياة المنتج، والتسيير الجيد للوقت.
- 2-2-4-3-3- زيادة أثر التعاضد داخل المنظمة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.
- 2-2-4-3-4- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
- 2-2-4-3-5- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.
- 2-2-4-3-6- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

2-2-5- المرونة:

إن بيئة الأعمال تتغير بشكل سريع وعميق وبطريقة لا يمكن التنبؤ بها، ولمواجهة هذه التغيرات تطور المنظمات استراتيجيات تمكنها من الاستمرار والحفاظ على مستوى معين من الربح، وحصص السوق، الخ. هذه القدرة على التكيف نعرفها من الوهلة الأولى بالمرونة.

إن البحوث في المرونة تعد بالقديمة قدم مواضيع الاقتصاد وبالأخص اقتصاديات الصناعة وعلوم التسيير. حسب Cohendt و Llerena¹ المرونة هي مصطلح متعدد المعاني "بمضمون بديهي". ووفقا لـ Pasin و Tchokogué² يعد Stigler أول من استخدم مصطلح المرونة سنة 1939 لتفسير السلوك التكيفي للمنظمات.

¹ Cohendet P., Llerena P., Flexibilité et modes d'organisation. Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1999, p : 72- 79.

² Pasin F., Tchokogué A., La flexibilité multiforme des entreprises de transport. Revue Française de Gestion. Janvier-février, 2001, p : 23-31.

حسب Reix¹ أنه بديهيًا تشير فكرة المرونة إلى وجود القدرة على التكيف، والقدرة على استيعاب الظروف بسهولة. وبالتالي هي وسيلة للتعامل مع حالة عدم اليقين، وهي تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة لشروط جديدة، وتطوير القدرة على التعلم عن طريق استخدام معلومات إضافية. ويمكن أن يكون التعبير عن المرونة من حيث مدى المجالات المحتملة للقرارات الممكنة أو من حيث سهولة التحول من حالة معينة إلى أخرى.

البحث عن المرونة يمكن مساواته مع السعي إلى الحفاظ على الاتساق في تسيير المنظمة (الحفاظ على أهدافها وشكلها التنظيمي) مع البيئة التي يجب أن تواجهها، والفكرة هي أن صانع القرار يمكن أن يعدل في أي وقت تسيير أعمال المنظمة تماشيًا مع تغيرات البيئة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وميزة تنافسية.

2-2-6- المعرفة ومعرفة كيفية العمل:

تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية. والمنظمة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة.

وتتعدد مصادر المعرفة التي تمتلكها المنظمة، إذ تستمدّها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، والاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة، وذلك بغية اقتناء المعارف الجديدة الخاصة بمجال نشاطها. كما يمكن أن تنشأ المعرفة داخل المنظمة من خلال حل مشاكلها الإنتاجية، التنظيمية والتسييرية. وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية.

أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات المنظمة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية، التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تسمح لها بالتفوق على منافسيها، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والخبرة.

¹ Reix R., Flexibilité. [article 70] In Encyclopédie de Gestion, Edition Economica, Paris, 1997.

2-2-7- التكلفة:

تعتبر التكلفة سلاحًا تنافسيًا هامًا، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وتسعى كافة المنظمات وخاصة المتميزة تنافسيًا منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها. لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وتعظيم القيمة المضافة وتعمل المنظمات التي تعتمد على الريادة في التكلفة لمواجهة المنافسة على تقليص واختزال كافة أنواع الفاقد والضائع، وذلك باستعمال هيكل التكلفة وفحص القدرات الإنتاجية.

2-2-8- الوقت:

يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدرتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها.

يساهم الوقت في تحقيق ميزات تنافسية من خلال الأوجه التالية:

2-2-8-1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، من خلال اختصار زمن دورة المنتج.

2-2-8-2- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

2-2-8-3- تخفيض زمن الدورة للعميل.

2-2-8-4- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية للمنظمة مثل تطوير المنتج وإدخال الطلبات والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة.

المطلب الثالث: الموارد البشرية والإبداع مدخلين لتحقيق ميزة تنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية لن يتحقق إلا من خلال الإبداع الذي يتم من خلال الموارد البشرية بالطبع

3-1- الموارد البشرية في خلق وتطوير الميزة التنافسية

يعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع. فالكثير من الاقتصاديون والباحثون في شؤون الإدارة والتسيير يعتبرون المورد البشري من أهم عوامل نجاح المنظمة وتفوقها. كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية¹.

فالموارد البشرية تمثل مصدراً لتمييز المنظمة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساساً يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

فتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية الحادة، إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات المنافسة، وذلك بإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجيه المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى².

وقد زاد إدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعدها في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية مما زاد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد لبشرية.

¹ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص: 9.

² مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 13.

وستتطرق لذلك بأكثر تفصيل في الفصول القادمة، لان العنصر البشري يعد محور بحثنا هذا.

3-2- الإبداع مدخل لتحقيق ميزة تنافسية:

يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسة ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية تجاهها.

والإبداع هو كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية¹.

فالإبداع هو كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى سوق ما، ويمكن استنتاج، من التعريف السابق، بعض الخصائص الأساسية للإبداع²:

3-2-أ- الإبداع التكنولوجي وهو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية بطريقة متواصلة ومنسقة.

3-2-ب- يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تسويقها

ونشرها.

3-2-ج- يعتبر توفر سوق تسوق فيها الإبداعات أمر مهم يحدد نجاح من فشل الإبداعات.

3-2-د- إن المنظمات التي تمتلك القدرات العلمية والتكنولوجية هي الأجدر بالإبداع.

3-2-هـ- لكي نطلق مصطلح إبداع على الجهود المبذولة من قبل المنظمة حيال المنتجات والخدمات

يجب أن تقدم قيمة مضافة للزبون أو المستهلك، وأن يكون بإمكانه التميز بين خصائص المنتج أو الخدمة التي يجل فيها الإبداع.

و كثيرا ما تميز أدبيات التسيير بين ثلاثة أنواع من الإبداع³:

3-2-1- إبداعات في المنتج

¹ م- سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص: 111.

² ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن {دراسة حالة المنظمة الجزائرية للسباكة بالحراش}، مذكر ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص: 116.

³ ياسين حميني، نفس المرجع، ص: 117-118.

3-2-2- إبداعات في الأسلوب

3-2-3- التفاعل ما بين الإبداعات في المنتج و الأسلوب والإنتاجية.

3-2-1- الإبداعات في المنتج:

تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبون، وتهتم الإبداعات في المنتج بإحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتج هي: إبداعات خاصة بعرض المنتج، إبداعات خاصة بالمفهوم وإبداعات تكنولوجية للمنتج، وتصدر الإشارة أن هذه الأنواع الثلاثة قد تكون مرتبطة فيما بينها حيث نجد أن الإبداعات الخاصة بالمفهوم قد تحتاج إلى إبداعات تكنولوجية.

3-2-1-1- الإبداعات في المفهوم: تتمثل في اختراع مفهوم جديد أو تغيير كبير للمفهوم الوظيفي

لمنتج ما، مثلاً: الحواسيب المحمولة التي ظهرت في الثمانينات غيرت كثيراً من المفهوم العادي للحاسب.

3-2-1-2- الإبداعات التكنولوجية للمنتج: وهي تتعلق بالخصائص التقنية للمنتج.

3-2-1-3- الإبداعات الخاصة بطريقة عرض المنتج: وهي تخص خصائص عرض المنتج أي الجانب

الشكلي والإرغونومي للمنتج.

3-2-2- الإبداعات في الأسلوب والإنتاج:

وهي تخص التحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه و التقليل من تكاليفه، وهي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية و الاقتصادية ففي آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

تخص الإبداعات في الإنتاج كل عمليات الإنتاج وتسلسلها ومن أمثلة ذلك الأتمتة الكلية أو الجزئية لعملية الإنتاج وكذا تجميع القطع في صناعة السيارات وغيرها و كلها تعتبر إبداعات في الإنتاج. أما الإبداعات في الأسلوب فتختص فقط على طبيعة العملية التكنولوجية للإنتاج.

3-2-3- التفاعل بين إبداع المنتج وإبداع الأسلوب والإنتاج

إن بعض الإبداعات في الأسلوب أو في الإنتاج تقدم تحسينات معتبرة للمنتج يمكنها أن تحسب على أنها إبداعات في المنتج، ومن أمثلة ذلك فإن أتممة التجميع تقدم تحسينات معتبرة للجودة وتمنح كذلك اقتصادا في التكاليف.

وعلى العكس فإن بعض الإبداعات في المنتج يمكنها أن تؤدي إلى إبداعات في أسلوب الإنتاج. مما تقدمه من تبسيط لهذا الأسلوب بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. يولد التفاعل ما بين الإبداع في المنتج والإبداع في الأسلوب أو الإنتاج ارتباطا وثيقا حيث أن الإبداع في المنتج يتطلب أساليب جديدة للإنتاج، و الإبداعات في الأسلوب تتطلب أو تولد إبداعات في المنتج.

مما تقدم نستنتج أن الإبداعات في المنتج تتعلق بخصائص المنتج، وأن الإبداعات في الأسلوب تتعلق بالعملية التكنولوجية للإنتاج، فلكل من النوعين مجاله وتطبيقه الخاص لكنه من الضروري النظر إلى هذه الأنواع بطريقة ديناميكية نظرا لارتباطهما وتفاعلهما.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للميزة التنافسية، وأهمية التميز في ظل تحديات السوق، مما جعله من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وضمان الاستمرار والنجاح، كما تناولنا مختلف أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

وخلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن الحفاظ على التفوق أصبح أمرا صعب المنال، وخصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الذي جعل التصميم والإنتاج في متناول الجميع بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير على ظهورها، وانفتاح الأسواق في وجه المنافسين، بالإضافة إلى ظهور حاجات جديدة للمستهلكين، ظهور قطاعات جديدة في الصناعة، تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها، أو حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مما جعل المنظمة المعاصرة في صراع دائم مع المنافسين ومحاولة التميز وتعزيز التميز بمختلف الطرق.

كما خالصنا انه في خضم كل هذه الظروف للمنافسة، يبقى العنصر البشري الرائد للتميز، ذلك أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا. وبذلك أصبحت الميزة التنافسية المستمرة هدفا تسعى إليه المنظمات المعاصرة في ظل اعتمادها على تفعيل العنصر البشري. وهذا ما يؤكد جزءا من الفرضية الأولى لهذا البحث. وسنتطرق الى علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية بأكثر تفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: المهارات و الموارد البشرية المسئولة عن تعزيز ميزة تنافسية.

الفصل الثاني : علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

تمهيد

لقد تنوعت مساهمات الباحثين في محاولة تفسير طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، فنجد أن الكثير من المحللون الاقتصاديون يرون أن النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة، ونصيبها في السوق، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد. حيث تعد سلسلة القيمة وهيكل الصناعة لـ " بورتر" من أهم تلك المساهمات التي لقيت رواجاً منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين. ولكن إذا استخدمنا تلك المعايير لقياس أداء المنظمات الكبرى التي حققت نجاحاً ملحوظاً في الأسواق العالمية في السنوات العشر الماضية، سنجدها قاصرة ولا تستطيع وحدها تفسير سر نجاح تلك المنظمات وقدرتها على المحافظة عليه. وعندما نتعمق في البحث، نجد أن السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها على إدارة مواردها البشرية بنجاح يصعب على المنافسين محاكاته. علاوة على أن هذه القدرة على تنظيم وإدارة الموارد البشرية تزامنت مع القدرة على التغيير المستمر¹.

ورغم ذلك يبقى تحديد مساهمة العنصر البشري في القدرة التنافسية للمنظمة مسألة معقدة وذلك بسبب تناقض الموارد البشرية، هذه الأخيرة يمكن أن تكون مورداً استراتيجياً لتنافسية الجودة للمنظمة، لكنها تقابل أيضاً تكاليف العمالة التي يجب أن يتم إتقان السيطرة عليها من أجل تحسين القدرة التنافسية من حيث التكلفة (تنافسية التكلفة). الأهمية النسبية لهذين البعدين تختلف تبعاً لطبيعة الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة في المقام الأول. وبالتالي فلا بد من التساؤل حول معرفة كيفية تأثير طبيعة الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، على طبيعة الموارد البشرية لهذه المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تنفذها؟ كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التدريب، المرونة،...) أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة؟ هل هناك ارتباط بين طبيعة القدرة التنافسية للمنظمة وممارسات إدارة مواردها البشرية؟

وبالمحاولة على الإجابة على بعض هذه الأسئلة نتناول ضمن هذا الفصل الموارد البشرية، وعلاقتها

بامتلاك وتعزيز ميزة تنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: المهارات والموارد البشرية المستغلة عن تعزيز ميزة تنافسية

¹حفري فيفر، مرجع سابق، ص:2.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.

إن العديد من المقالات والكتب تعرض الموارد البشرية كعامل رئيسي للنجاح في أداء المنظمات¹. وتعد مساهمة الموارد البشرية في تنافسية المنظمة من إشكاليات البحوث المدروسة مرارا وتكرارا في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومجال التنافسية والمنافسة². لذلك سنتطرق فيما يلي إلى تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية ومختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية الموارد.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد البشرية ارتأينا أنه من الضروري توضيح مفهوم الموارد، ومن جهتنا نبحث عن الموارد البشرية التي تعتبر مصدر لميزة تنافسية.

1-1- مفهوم الموارد:

رغم أنه سبق لنا الإشارة إلى مفهوم الموارد من خلال الفصل الأول (ص: 6، 25 و26)، إلا أننا ارتأينا أنه لا بد من إعادة الإشارة لذلك تماشيا مع سياق تناول موضوع الموارد البشرية.

إن المنهج القائم على موارد المنظمة (Resource Based View) يركز على خلق ميزة تنافسية حاسمة ومدافعة عن منظماتها ويكون هذا بمنطق الأسبقية. وحتى في النموذج الثاني لـ PORTER³ سنة 1993، فإن خلاصة تحليله للمزايا التنافسية الوطنية، تُوسع الخيارات الإستراتيجية التي تقوم على المنطق المكاني إلى منطق يقوم على توفير الموارد من قبل المنظمات. في هذا النموذج، يدول PORTER أن مستقبل البلد مرهون بدينامكية شركاته ومنظماته، ويعتمد على قدرتها على إحداث التغيير، وبالتالي إلى تطوير عوامل إستراتيجية في منطق خلق الموارد.

¹ Pfeffer J., *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, MA 02163, USA, 1994, p: 288.

Porter M., *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Interéditions, Paris, 1986, p: 647 .

Baron J. et Kreps D., *Strategic Human Resources: frameworks for general managers*, Wiley, 1999, p :624.

² Becker B. et Gerhart B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: process and prospect", *Academy of Management Journal*, 39 (4), p: (779-801).

Dyer L. et Reeves T (1995), « *Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ?* », *The International Journal of Human Resource Management*, 6, p: (656-670).

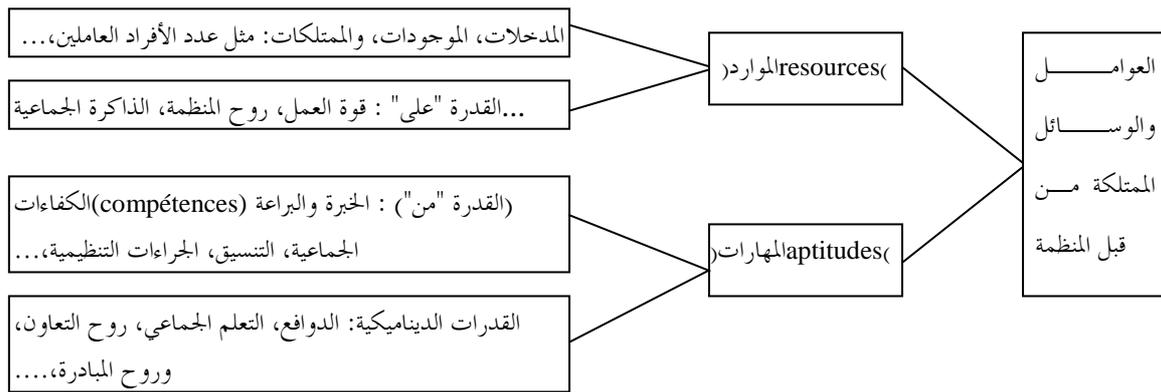
Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "*Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management*", *Journal of Management*, 18, p:295-320.

³ PORTER ME., *L'avantage concurrentiel des nations* -.Interéditions, Paris, 1993, p: 883.

إن "موارد" المنظمة هي مجموعة معقدة من الأصول التي تسيطر عليها هذه المنظمة، والتي من شأنها توفير مزايا تنافسية، بمجرد السيطرة عليها¹.

فالموارد تشتمل على مجمل الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمنظمة، والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و بالتالي تضم الموارد المالية، و المادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد. فهناك استعراض دقيق لنظريات المنظمة وممتلكاتها، تأسست على التمييز بين الموارد (resources) والمهارات (aptitudes)، وهذا ما يقودنا إلى استعراض الشكل الموالي لمزيد من التحديد لموارد ومهارات المنظمة (R&A)².

الشكل رقم (6): مثال لتحليل القوى العاملة من خلال تصنيفية عدة تعريفات لموارد ومهارات المنظمة



Source : Anne-Laure SAIVES, Annie LAMBERT, ENITIAA-LARGEICIA, Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes : quelles ressources stratégiques territoriales pour les Industries Agroalimentaires ? Ecole Chercheur INRA : Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie Industrielle Agroalimentaire, Le Croisic, 8-10/12/1999, Nantes, P2.

يوافق الشكل رقم 6، التمييز بين الموارد التي تتشكل من كل المدخلات والسلع والقدرة على الفعل، وبين المهارات التي تتمثل في الكفاءات والقدرات الديناميكية. وتشارك هذه الأخيرة (المهارات) في تطوير وتراكم الموارد. وبتحديد القدرات الديناميكية يؤدي إلى زيادة وتكثيف الكفاءات. ويمكن للموارد والمهارات

¹ WERNERFELT B., - A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984. V5, pp:(171-180).

² Anne-Laure SAIVES, Annie LAMBERT, ENITIAA-LARGEICIA, Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes : quelles ressources stratégiques territoriales pour les Industries Agroalimentaires ? Ecole Chercheur INRA : Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie Industrielle Agroalimentaire, Le Croisic, 8-10/12/1999, Nantes, P : 2.

أن تكون مادية أو غير مادية، فردية أو جماعية. فيمكن اعتبار الموظفون مزيج من الموارد والمهارات (فكتلة الأفراد داخل المنظمة تشكل ملكية). فنطلق عليهم مصطلح الموارد البشرية (جزء منها موارد وجزء مهارات).

تسعى نظرية الموارد لتوضيح أداء المنظمة من خلال مواردها وتنفيذها لهذه الموارد، التي تشكل مهارة خاصة بالمنظمة، وهناك إجماع على اعتبار أن الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة ومهارات الموظفين هي المورد الأساسي للمنظمة. فالبعض يرى أن مهارات الموظفين مدرجة في الموارد البشرية¹، وهناك من يعتبرها جزءاً ضمنياً من موارد المنظمة، وهناك من يعتبرها واحدة من العناصر المكونة لمهارة المنظمة². بيد أنه لا يمكن اعتبار الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية لمنظمة معينة إلا إذا تم وضعها ضمن تطبيقات إدارة وتسيير الموارد البشرية ضمن المنظمة³. لذلك سنتطرق إلى الموارد البشرية ومن ثم إدارة الموارد البشرية فيما يلي.

1-2- تعريف الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية الفعالة لأي دولة أو منظمة: "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقولاً قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المنظمة"⁴.

تعتبر الموارد البشرية عنصر الإنتاج الرئيسي، فعلى الرغم من أن الموارد المادية (من رأس المال، موجودات، وتجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، وهي تضم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها⁵. فالموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراتها ومعرفتها، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لتحقيق الثروة، فبدون هذه المهارات المعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحويل والتغيير⁶.

¹ Barney, J., op.cit, P: (99 – 120).

² AZOULAY N. et O. WEINSTEIN (2000), « Les compétences de la firme », Revue d'économie industrielle, n° 93, 4ème trimestre, p : (117-154).

³ Nekka H., Le DRH de demain et la création de valeur, Revue management et avenir 2005/2, N° 4, p: 143.

⁴ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 29.

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 11.

⁶ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 29.

ومن خلال الشكل رقم(6)، نجد بأن الموارد البشرية عبارة عن المزج بين مصطلح الموارد والمهارات، كون كتلة الأفراد داخل المنظمة تشكل ملكية لها، وأنه لا بد لها من المهارات التي تسمح بتطوير وتراكم هذه الموارد، إضافة إلى أن هذه المهارات لا تعتمد على الكفاءة الشخصية والبراعة الفردية فقط، وإنما لا بد لها من قدرات ديناميكية من أجل إثارة هذه الكفاءات والبراعة، تتمثل هذه القدرات في الدوافع، التعلم الجماعي، روح التعاون، وروح المبادرة. وكما سبق الذكر فإنه لا يمكن اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية لمنظمة معينة إلا إذا تم وضعها ضمن تطبيقات إدارة وتسيير الموارد البشرية ضمن المنظمة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.

كثيرا ما يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية (GRH) بالتبادل مع مصطلح إدارة الأفراد. بعض الكتاب في ميدان الموارد البشرية يفضلون استخدام إحدى المصطلحين في حين أن البعض الآخر يستخدم كلا المصطلحين في نفس الوقت. فحسب Storey¹ "إدارة الأفراد" تفسح المجال لإدارة الموارد البشرية، أو بالأحرى، لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ويذكر أيضا أن البعد الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يشمل هدف الاندماج (integration). هذا يعني أنه إذا كان يمكن أن تكون الموارد البشرية مندمجة مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وإذا اتحدت سياسات الموارد البشرية، وإذا أمكن استيعاب أهمية الموارد البشرية وانعكس ذلك على السلوك داخل المنظمة، وإذا أمكن تعريف العاملين ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة، إذن فإن هدف التزام الموظفين والمرونة يمكن أن تتحقق.

2-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعرف Flippo² إدارة الأفراد بأنها كل من عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على حياة، وتنمية، وتعويض، واندماج، وصيانة وفصل الموارد البشرية منذ دخولها للمنظمة حتى الخروج النهائي. ومن خلال ذلك يتم إنجاز أهداف اجتماعية وتنظيمية.

يعرف Amstrong³ إدارة الموارد البشرية كنهج استراتيجي للاقتناء، وتحفيز، وتطوير وتسيير وتنظيم الموارد البشرية لمنظمة معينة.

¹ Storey, J. New Perspectives on Human Resources Management. Routledge, 1990, P:24.

² Flippo, E. B. Personnel Management. Fifth Edition. Mc Graw Hill, 1980, P:21.

³ Amstrong, M. Personnel Management Practice. Third Edition. Nichols Pub. Co. New York, 1988, P:71.

شرح كل من Napier, Butler, Ferris, Rodger¹ أن مفهوم الموارد البشرية الإستراتيجية يشير عموماً إلى منظور يكون في نفس الوقت على المدى الطويل وتكاملي في التخطيط من أجل تنظيم وإدارة الموارد البشرية في منظمة معينة.

حسب Bennett, Graham² تعرف إدارة الأفراد كجزء من الإدارة المعنية بالأفراد في العمل وعلاقتهم داخل المنظمة، والهدف من ذلك هو تطويرهم وجمعهم حول منظمة فعالة.

أما Gerber, Nel, van-Dyk³ فيبين أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى كل الأنشطة، السياسات، المعتقدات والوظيفة العامة التي تتصل بالموظفين أو إدارة الأفراد. فهم مع الفكرة التي تقول بأن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة الموظفين التي تهدف إلى مساعدة المديرين في التطبيق الجيد والاستفادة الممتازة من أهم عامل من عوامل الإنتاج، هو الموارد البشرية.

دول كل من Carrell, Elbert, Hatfield, Grobler, Marx, van der Schyf⁴ أن الاتجاه الناشئ في إدارة الموارد البشرية يميل بشكل واضح نحو اعتماد النهج الاستراتيجي للموارد البشرية. وحسب رأيهم فإن منفعة المنظمات تكون من خلال طريقتين هامتين: زيادة في الفعالية التنظيمية وإرضاء احتياجات كل موظف. وفي هذا الصدد يدعي Ulrich⁵ بشكل ملح على أن تأخذ الموارد البشرية دوراً أكثر إستراتيجية، والابتعاد عن التركيز الحصري على الناس والموهبة لمساعدة الإدارة التنفيذية في مجال بناء القدرات لتنمية الأعمال التجارية.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن نستمد تعريفاً خاصاً بدراستنا هذه: إن إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي في كل من عملية الاقتناء والتحفيز وتنمية وإدارة الموظفين من خلال السياسات التنظيمية التي تشجع وتساعد المنظمة على الاستفادة من موظفيها على نحو فعال من أجل زيادة الفعالية التنظيمية والأداء وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية.

¹ Butler, J. E., Ferris, G.R., and Napier, N. K. Strategy and Human Resources Management, 1991, P:111.

² Graham, H. T., Bennett, R. Human Resources Management. 7th edition. Pittman publishing, 1992, P:157.

³ Gerber, D., Nel, P. S., and van Dyk, P.S. Human Resources Management. Third Edition. ITP/ Southern, 1996, P:9

⁴ Carrel, M. R., Elbert, N.F., Hatfield, R. D., Grobler, P.A., Marx, M. & Van der Schyf. HRM in South Africa. Prentice Hall South Africa, 1998, P:100.

⁵ Ulrich D. Human Resources has to create real business value. Management Today, April 2002, p:12.

2-2- آفاق إدارة الموارد البشرية:

خلافًا لأنظمة إدارة الموارد البشرية التي تتطور مع مرور الوقت، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُتخذ بشكل منفصل يمكن تقليدها. إن نظم إدارة الموارد البشرية هي خاصة بمنظمة معينة، ويمكنها خلق قيمة بشرية نوعية يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية. والممارسات الجيدة للموارد البشرية المتأصلة في المنظمة يمكنها إنشاء، صيانة وتطوير مهارات الموظفين: تطوير الممارسات مثل نظم الاختيار والتقييم والتدريب والمكافأة من أجل الجذب، وتحديد واستبقاء الموظفين ذوي جودة¹. لذلك من المهم أن نميز بين مناهج إدارة الموارد البشرية.

فنجد ثلاثة آفاق لإدارة الموارد البشرية تتعايش فيما بينها²:

- الأولى توصف بأنها عالمية، وهي تدافع فكرة أن تنفيذ بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك طرق الاختيار وتقييم الموظفين أو استفادة الموظفين من الأرباح والنتائج الاقتصادية للمنظمة، تسهم بالضرورة في تحسين أداء المنظمة³.
- الثانية توصف بأنها وحدة* وتحتاج بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متسقة مع إستراتيجية المنظمة من أجل المساهمة في أداء المنظمة⁴.
- الثالثة توصف بأنها منظور شكلي. فهي تشكل تطورًا لمنظور الوحدات، مؤيدًا بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب المهني، والأجر، وتقييم ووصف الوظائف) يجب أن تكون متسقة مع بعضها البعض "تناسب داخلي"، في حين يتم تكييفها وفقًا لطبيعة الميزة التنافسية التي طلبتها المنظمة "تناسب خارجي"⁵.

¹ Nekka H., op.cit, p: 144

² Delery J. et Doty D. 1996, « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », Academy of Management Journal, 39(4), p: (802-835).

³ Huselid M.A. 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, 38, p: (635-672).

* contingente

⁴ Miles R. et Snow C. Organizational strategy, structure and process ,McGraw Hill, 1978, p:351.

Schuler R. et MacMillan I. 1984, "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", Human Resource Management, Fall84, Vol. 23 Issue 3, p: (241-255).

Schuler R. et Jackson S.E. 1987, "Linking competitive strategies with human resource management practices", Academy of Management Executive, 1(3), p: (207-219).

Truss C et Gratton L. 1994, "Strategic human resource management: A conceptual approach", International Journal of Human Resource Management, 13(1), p: (1-18).

⁵ Baird L. et Meshoulam I. 1988, «Managing two fits of strategix human resource management »,Academy of Management Review, 13 (1), p: (116-128).

Wright P.M., Smart D. et McHahan G.C. 1995, "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", Academy of Management Journal, 38, p: (1052-1074).

Youndt M., Snell S., Dean J. et Lepak D. 1996, "Human resource management ,manufacturing strategy, an firm performance", Academy of Management Journal, 39(4), p : (836-866).

أظهر أصحاب هذا المنظور بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تساهم بحد ذاتها في الأداء الاقتصادي للمنظمة، ولكن الأمر الحاسم بها، كون صلاحيتها كنظام مرتبط بالميزة التنافسية المرجوة من قبل المنظمة. وتشمل تحاليلهم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وطرق مرونة الموارد البشرية. كم أظهر كل من Arthur Guthrie وآخرون، بأن الممارسات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية (التدريب والمشاركة ، ونظام الدوافع، والترقية،...) تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة الساعية للحصول على تنافسية الجودة، في حين أن المنظمات التي تفضل تنافسية التكلفة ستكون ممارسات إدارة الموارد البشرية موجهة نحو تعيين الموظفين ذوي المهارة المحدودة بحيث تكون مجهوداتهم للتدريب ضعيفة، وشروط مشاركتهم محدودة¹. بالنسبة للمنظور الشكلي، الانسجام بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تطور أوجه التآزر التي تعزز من كل هذه الممارسات².

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

بعض الكتاب يستخدم مصطلح "أنشطة الموارد البشرية" للإشارة إلى وظائف الموارد البشرية أو الممارسات، في حين أن البعض الآخرين يستخدم مصطلح "ممارسات الموارد البشرية" لتشير إلى تركيز أوسع للموارد البشرية. فحسب Formbrum³ وآخرون، فإن كل منظمة لديها برنامج موارد بشرية خاص وأنشطة موظفين تختلف نوعا ما من منظمة إلى أخرى. واتجاهات الموارد البشرية تشير بوضوح إلى أن نطاق مسؤوليات الموظفين آخذ في الازدياد في المنظمات من جميع الأحجام.

هناك طائفة واسعة في تحديد ممارسات الموارد البشرية، فحسب Ulrich⁴ فإنه في بدايات الثمانينات تفاوتت جهود نظريات الموارد البشرية حول أربعة نشاطات: التوظيف (الحيازة)، التطوير، التقييم والمكافآت. وشمل هذا الإطار فيما بعد إعادة التصميم التنظيمي والاتصالات. وفي الآونة الأخيرة، تم تنظيم ممارسات الموارد البشرية ضمن تسعة عشر فئة. وفي الجدول التالي سنحاول جمع نشاطات أو وظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة من قبل عدة كتاب. ومن الواضح أن الجزء الأكبر من نشاطات الموارد البشرية تشير إلى النهج التقليدي لتعاملات الموارد البشرية التي تتعلق بنشاطات إدارة الأفراد أكثر منها بنشاطات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أو يمكن أن يطلق عليها اسم قضايا التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مثل تنمية الأفراد، استبقاء المواهب، التطوير التنظيمي والأداء التي لا يزال التركيز عليها قائما.

¹ Arthur J. 1992 , « The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills », Industrial and Labor Relations Review, 45, p: (488-506).

Guthrie J., Spell C. et Nyamori O. 2002, "Correlates and consequences of high involvement work practices : the role of competitive strategy", International Journal of Human Resource Management, 13(1), p: (183-197).

² Delery J. et Doty D. op.cit, p: (802-835).

³ Fombrum, C. J., Tichy, N.M., and Devanna, M., Strategic HRM. Wiley, 1984, P: 25.

⁴ Ulrich, D., Delivering Results: A new mandate for Human Resources professionals, Harvard Business School Press, USA, 1998, P: 3.

وفقا لـ Ulrich¹ فإنه تقليديا تترجم نتائج الموارد البشرية إلى أنشطة الموارد البشرية. والأنشطة تمثل ما يقوم به الأفراد والمنظمات. وبالتالي فإنه حسب هذا الاقتراح فإن نتائج الموارد البشرية تحدد وتقاس من خلال أنشطة الموارد البشرية.

يوحي Ulrich² بأنه في المستقبل، سوف تركز ممارسات الموارد البشرية أساسا على تشخيص وتقييم القدرات. وفي هذا الصدد ينبغي على خبراء الموارد البشرية للمنظمة أن يساعدوا عملائهم التنفيذيين على ترجمة الاستراتيجيات إلى قدرات. كما أن ممارسات الموارد البشرية سوف تمثل العملية التنظيمية والاستثمارات في الموارد البشرية. يخلص Ulrich إلى أن الموارد البشرية في العقد القادم سوف تتولى استخدام أدوات جديدة التي ستتطلب بعد ذلك ضرورة الآلية للأدوات القديمة، أو إيكال هذه الأنشطة إلى آخرين أو وقفها.

الجدول رقم (2): مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة من مختلف الباحثين

Carrell et.al	Sorenson	Cascio	Storey	Beach	Smith	Amstrong	Scarpello	Graham & Benett	Eskom	ممارسات الموارد البشرية
			√				√		√	التعيين (الاستيعاب أو الحياة)
√	√		√	√	√		√		√	تقييم الأداء
√			√	√			√		√	المكافآت / التعويض تنمية الموارد البشرية
√	√	√	√	√	√		√		√	العلاقات: موظف/عمل
√		√				√		√	√	التعيين (التوظيف)
					√				√	تسيير المسار المهني والتخطيط
√				√	√				√	الأداء التنظيمي

¹ Ulrich, D., (1998), *ibid.*, P:2.

² Ulrich, D., *ibid.*, P:18.

√									تحليل وتصميم الوظائف
	√			√	√				الصحة
									تخطيط القوى العاملة
							√	√	التخطيط
		√							استبقاء المواهب
									برامج الموظفين
									التحويل
						√			سياسة التنمية
				√					التنمية التنظيمية

Source : PATIENCE MMETJE NAVES, BENCHMARKING ESKOM'S HUMAN RESOURCES PRACTICES IMPACTING ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE, Dissertation Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree DOCTOR IN PHILOSOPHY in LEADERSHIP IN PERFORMANCE AND CHANGE in the FACULTY OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES, RAND AFRIKAANS UNIVERSITY, November 2002, P:31.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن هناك وظائف ذكرت من طرف معظم الباحثين في الموارد البشرية ومنها ما ذكر من طرف البعض فقط، وهذا ما يدل على التزايد المستمر والتطور في وظائف إدارة الموارد البشرية. وشيئا فشيئا أصبحت الوظائف المعروفة والإدارية للموارد البشرية تتصف نوعا ما بالأوتوماتيكية و الآلية. وهذه الأخيرة أي الآلية في بعض ممارسات الموارد البشرية تعطي لممارسي إدارة الموارد البشرية المزيد من الوقت للتصدي لممارسات الموارد البشرية الناشئة حديثا، مثل تسهيل عمليات الدمج وهجرة الأفراد عبر المنظمات. وفيما يلي سنقوم بوصف موجز لأهم ممارسات الموارد البشرية وجمعها من خلال أربعة وظائف كبرى لإدارة الموارد البشرية :

1- تقييم أو تخطيط الاحتياج للعاملين.

2- التوظيف.

3- التدريب والتطوير.

4- بناء الثقة والإنتاجية لدى الموظف.

المطلب الأول: تخطيط الاحتياج للعاملين:

قبل الشروع في عملية الحصول على العاملين والتعيين لا بد من تحضير مسبق قبل ذلك، مثل التقييم الاستراتيجي لاحتياجات الأفراد ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة. وللقيام بذلك لا بد على المنظمات أن تتبع المبادئ التي سبق إثبات جدواها، من أهم هذه المبادئ هي¹:

- 1-1- ينبغي على جميع المناصب أن تكون شاغرة بالأفراد المستعدة والقادرة على القيام بهذا العمل.
- 1-2- أكثر دقة وواقعية لمواصفات ومتطلبات المهارة لكل وظيفة، والأرجح هو أن يكون كل عامل للعمل الصحيح والمناسب له، وبالتالي يكون أكثر كفاءة في هذا المنصب.
- 1-3- كتابة وتعريف توصيف الوظائف هي مفاتيح إيصال التوقعات الوظيفية للأشخاص (القيام بأحسن عمل يمكنك القيام به، هو توجه وظيفي صعب جدا).
- 1-4- اختيار الموظفين على أساس المتاحات الأفضل (الاختيار العقلاني الرشيد) يكون أكثر فعالية من الاختيار الذي يتم على أساس النفعية الشخصية والصدقة.
- 1-5- إذا تم تحديد بصورة واضحة التوقعات الوظيفية، وإذا كان تقييم الأداء يستند على هذه التوقعات، يكون الأداء أعلى. أيضا نتائج التدريب تكون ذات أداء عال إذا كانت تستند على أهداف التعلم التي يمكن قياسها.

الخطوة الأولى في تقييم احتياجات الأفراد للمنظمة هو إجراء مراجعة للاحتياجات المستقبلية من الموظفين. وفي هذا الصدد تطرح مجموعة من الأسئلة²:

- أ- هل يمكن لحجم العمل المنشود أن يتم انجازه من قبل قوة العمل الحالية؟ هل هناك احتياج إلى أكثر أو أقل من الموظفين؟
- ب- هل يمكن التخلي عن بعض نشاطات العمل من أجل تحرير الأفراد للقيام بعمل آخر؟
- ج- أي نوع من الميزان يحتاجه العمل في هذه المنظمة؟ دوام كامل أو دوام جزئي؟ مؤقت أو دائم؟ الأجر بالساعة أو بعدد الأشخاص المطلوبون للعمل؟
- د- هل يمكن ملء بعض الوظائف المحددة؟ وهل يكون ذلك بسهولة؟

¹ Gary Roberts, Carlotta Roberts, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series: EB-4, University of Georgia, 2002, P:3.

² Gary Roberts, ibid., P:4.

٥- ما هي المؤهلات المطلوبة في الموظفين المطلوبين لهذه المهام؟

إن عملية اختيار الشخص الكفء لكل وضعية، هو أفضل إنجاز من خلال وضع تعريف منهجي لمتطلبات كل وظيفة، بما في ذلك المهارات والمعارف وغيرها من المؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى الموظفين لأداء كل مهمة. ولضمان أن يكون الموظفون على نحو كاف للاحتياجات المحددة، لابد من إجراء:

1- تحليل الوظائف.

2- توصيف وتعريف الوظائف.

3- وإعداد خصوصيات الوظيفة.

1-1- تحليل الوظائف¹:

تحليل الوظائف هو التحقيق المنهجي الذي يقوم بجمع كافة المعلومات ذات الصلة بكل مهمة يقوم بها موظف، ومن هذا التحليل، يمكنك التعرف على المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لذلك الموظف، وتحديد واجبات ومسؤوليات ومتطلبات كل وظيفة. والقيام بعملية تحليل الوظائف ينبغي توفير مجموعة من المعلومات مثل:

- عنوان العمل .
- الإدارة .
- الرقابة المطلوبة .
- الوصف الوظيفي: الواجبات والمسؤوليات الرئيسية والضمنية.
- الخصائص الفريدة لهذه المهمة بما في ذلك الموقع والإعداد البدني .
- أنواع المواد المستخدمة .
- أنواع المعدات المستخدمة.
- المؤهلات .
- متطلبات التجربة .
- متطلبات التعليم .
- الاحتياجات العقلية والجسدية .
- البراعة اليدوية اللازمة .
- ظروف العمل (الداخل والخارج، ساخنة وباردة، جافة ورطبة، صاخبة، قذرة، الخ).

¹ M. P. Rayson, GUEST EDITORIAL : Fitness for work: the need for conducting a job analysis, Vol. 50, No. 6, Lippincott Williams & Wilkins for SOM Printed in Great Britain, 2000, p: 434.

1-2- توصيف الوظائف¹:

إن تحليل الوظائف يستخدم لتوليد أو إنشاء للوصف الوظيفي، الذي يحدد واجبات كل مهمة، والمسؤوليات الأخرى لكل موقف. والوصف يغطي احتياجات العمل المختلفة، مثل الأنشطة العقلية أو البدنية، وظروف العمل ومخاطر الوظيفة. ويتم أيضا تحديد الوقت التقريبي النسبي الذي يجب أن ينفقه كل موظف على كل نشاط. فتوصيف الوظائف يركز على ماذا ولماذا وأين وكيف لهذا المنصب.

هناك نوعان من الموارد الممتازة التي يمكن استخدامها لتطوير التوصيف الوظيفي.

- أولا، سؤال الموظفين أنفسهم لوصف وظائفهم، فالموظف الجيد يمكن أن تكون لديه معرفة أوسع وأكبر عن العمل وفرص العمل من أي شخص آخر.
- ثانيا، التشاور في قواميس العناوين المهنية، والتي تحتوي على أكثر من 20000 توصيف الوظائف.

1-3- خصوصيات الوظيفة²:

خصوصيات الوظيفة تصف الشخص المتوقع لملء الوظيفة. وهي تفصل المعارف (التعليمية والتجريبية على حد سواء)، والصفات والمهارات والقدرات اللازمة لأداء هذه المهمة بصورة مرضية. وخصوصيات الوظيفة توفر معيارا لقياس مدى ملائمة طالب الوظيفة مع الوظيفة، فينبغي أن تستخدم كأساس للتوظيف.

المطلب الثاني: التوظيف.

بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات، فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في الممارسة المالية ألا وهي التوظيف، ويتم هذا الأخير أي التوظيف من خلال استقطاب الموظفين و الغرلة ثم التعيين.

2-1- الاستقطاب³:

توجد عدة مصادر لاستقطاب الموظفين، فالتوظيف الفعال يتطلب معرفة من أين وكيفية الحصول على المتقدمين المؤهلين، فمن الصعب التعميم حول أفضل مصدر لكل الوظائف، وفيما يلي نقدم وصفا لأهم المصادر:

¹ M. P. Rayson, ibid., p: 435.

² M. P. Rayson, ibid., p: 436.

³ Allison F. Dolan, Recruiting, Retaining, and Reskilling Campus IT Professionals (Technology Everywhere A Campus Agenda for Educating and Managing Workers in the Digital Age), A Publication of EDUCAUSE, Jossey-Bass, 2002, p: (77-82).

2-1-1- من داخل المنظمة: إن الترقية داخل المنظمة تميل إلى الحفاظ وتعزيز الروح المعنوية العالية لدى الموظف، فكلما كان ذلك ممكنا فإنه ينبغي أن يعطى الموظفين الحاليين الاعتبار الأول عند ظهور عمل جديد. فهذه الممارسة تشير إلى دعم المنظمة إلى موظفيها الحاليين.

2-1-2- الطلبات الغير مرغوب فيها: تتلقي المنظمة العديد من طلبات عمل الغير المرغوب فيها سابقة من الأفراد المؤهلين والغير المؤهلين، فينبغي للمنظمة أن تحافظ على الملفات السابقة من طلبات العمل لاستعمالها مستقبلا. وهذه الممارسة من بين الممارسات الجيدة التي توحى باحترام جميع المتقدمين سواء المقبولين والغير مقبولين، مما يصنع صورة جيدة للمنظمة.

2-1-3- المدارس والجامعات: المدارس العليا والمدارس التجارية، والمدارس المهنية والكليات والجامعات هي مصادر لأنواع معينة من الموظفين، لاسيما إذا كانت الخبرة ليست عاملا رئيسيا في مواصفات الوظيفة. بالإضافة إلى أن المدارس تعد من بين المصادر الممتازة للعاملين بدوام جزئي.

2-1-4- مكاتب التوظيف العامة: هناك دوائر التوظيف التابعة لإدارة العمل تعمل مع مكاتب التوظيف لتوفير الوظائف دون تكلفة الوساطة من مقدمي الطلبات الذين يبحثون عن عمل.

2-1-5- وكالات التوظيف الخاصة: وهذه الوكالات تقدم خدمة لأرباب العمل ومقدمي الطلبات عن طريق مطابقة الناس على وظيفة في مقابل رسم. هناك بعض الرسوم التي يدفعها المتقدمين، وليس هناك أي تكلفة لصاحب العمل؛ لمقدمي الطلبات المؤهلين تأهيلا عاليا في العرض القصير، على صاحب العمل في بعض الأحيان يدفع الرسوم.

2-1-6- البحث عن طريق الإعلانات: إن الأهمية الواسعة للعمل تدفع بعض الأشخاص لوضع إعلانات البحث عن العمل ونفس الشيء بالنسبة للمنظمات، فهنا من المنظمات ما تلجئ إلى التوظيف عن طريق المسابقات والإعلان ونرى ذلك كثير التكرار في الجرائد والمجلات.

2-2- الغربلة أو الفرز أو الفحص¹:

عملية الفرز توفر معلومات حول مهارات ومعارف واتجاهات الشخص، وتمكن صاحب العمل من تحديد ما إذا كان ذلك الشخص هو المناسب والمؤهل لهذا الموقف (العمل).

¹ Gary Roberts, Carlotta Roberts, op.cit, P: 8-10.

وقد أثبتت التجارب أن توظيف شخص ذو مؤهلات عالية مقارنة بالوظيفة قد يكون أقل نفعية من توظيف شخص ذو مؤهلات كافية فقط.

نموذج الطلب هو المكان المناسب للبدء في فحص المرشحين للوظيفة. فإنه يوفر معلومات عن خلفية الشخص والتدريب وهو أول وسيلة للمقارنة بين طالب الوظيفة والوصف الوظيفي. هذا ما سيضمن أن لا يتم تضييع الوقت على المترشحين الذين هم بوضوح لا يلبون الحد الأدنى من الشروط للحصول على الوظيفة.

المقابلة الشخصية هي الخطوة الثانية في عملية الفرز¹. خلال المقابلة، المدير يعلم المزيد عن المقدم لطلب العمل من خلال الاتصال المباشر وجها لوجه، بما في ذلك مراقبة المظهر الشخصي.

ينبغي على المدير أن يوجه ويدير المقابلة، ولكن لا يهيمن عليها من قبله، فمن المهم السماح للمترشح التحدث بحرية. وينبغي خلال المقابلة طرح الأسئلة التي ترتبط ارتباطا مباشرا بهذه المهمة، ووضع قائمة من الأسئلة التي ستكون كافية لتقييم مؤهلات المترشح أثناء اجتماعه مع المواصفات للحصول على الوظيفة. وعموما لا بد من تحاشي ثلاثة أخطاء رئيسية في المقابلة الشخصية:

- * الفشل في تحليل احتياجات العمل بتفصيل كاف لتوليد الأسئلة الصحيحة.
- * الفشل في توجيه الأسئلة الصحيحة للمترشح لتحديد مواطن القوة والضعف، وان كان يتناسب مع المهمة.
- * الاعتماد على رد الفعل الغريزي بدلا من التقييم الموضوعي للمترشحين الذي يستند إلى معايير ثابتة في مواصفات الوظيفة.

هناك تقنيات أخرى في عملية الفحص تشمل اختبارات وامتحانات التوظيف الذهنية والبدنية. وهناك بعض اختبارات التوظيف تقيس درجة الكفاءة والإنجاز، والذكاء والشخصية والصدق. أما الفحص البدني يحدد ما إذا كان المترشح يستوفي المعايير الصحية والمطالب المادية لهذه المهمة.

2-3- الاختيار، التعيين ثم التوجيه:

بعد عملية الفرز تأتي عملية الاختيار والتعيين ومن ثم لزوم توجيه الموظفين الجدد لأعمالهم ضمن المنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

¹ Allison F. Dolan, op.cit, p: 82-83.

2-3-1- الاختيار والتعيين¹:

إذا تمت عملية الفرز بطريقة شاملة، فإن اختيار أفضل المتقدمين للحصول على الوظيفة يصبح أمر سهل. ومع ذلك، فإنه قبل اتخاذ القرار النهائي في الاختيار، لابد من اتخاذ الخطوة الأخيرة: إبراز مواصفات أحسن المرشحين والتحقق من دقتها ومصداقيتها.

يجب أن يكون الشخص القائم بعملية التوظيف على بينة تامة من انحراف الإشارات بين الصورة الوردية التي يقدمها المترشح عن نفسه وبين الشخصية والقدرة الفعلية. فعلى الرغم من هذا الفرق المحتمل، فإنه يمكن لفحص دقيق مع أرباب العمل السابقين، والمدارس وغيرها من المراجع أن تكون بناءة للغاية. كحد أدنى، يمكن التحقق من تحديد ما إذا كان أو لم يكن المترشح صادقاً حول تاريخ توظيفه السابق.

2-3-2- توجيه الموظفين الجدد لأعمالهم ضمن المنظمة²:

بمجرد ما يتم التعاقد مع الشخص، يجب أن يحصل على التوجيه الشامل على السياسات العامة للمنظمة وعلى الطبيعة المحددة للعمل. ينبغي شرح قواعد المنظمة بالتفصيل، والتوقعات الوظيفية المتفق عليها، والإجابة على أية أسئلة قبل أن يشرع الموظف الجديد بالعمل. وينبغي أن يتم تقديم الموظف الجديد إلى الموظفين الآخرين وجعله يشعر بالترحيب.

2-3-3- قضايا التعويض³:

إن التعويض يأخذ شكلين: (1) التعويض المباشر (الأجور والرواتب) و (2) التعويض غير المباشر (المزايا الإضافية).

2-3-3-1- التعويض المباشر:

الأجور والرواتب هي التعويضات التي يتلقاها الأفراد بطريقة منتظمة (شهرية، نصف شهرية أو أسبوعية). فالعمال يتقاضون أجورهم على أساس الزمن (ساعة، يوم أو أسبوع أو شهر) أو على أساس الإنتاج (خطة تحفيزية). وهناك تشريعات وقوانين بشأن الأجور والمرتبات وتشمل عدة أنواع من التعويض، تختلف من بلد إلى آخر حسب قوانين وتشريعات كل بلد.

¹ Jim Kennedy, Interviewing and Hiring Millennials, Article Reprinted from NALP Bulletin, August 2008. (He can be reached through his website, .www.interviewedge.com)

² Jim Kennedy, ibid.

³ Gary Roberts, Carlotta Roberts, op.cit, P :12, 13.

2-3-3-2- التعويض غير المباشر:

المزايا الإضافية تشكل جزءا هاما من الحجم الإجمالي للتعويضات في معظم المنظمات، ورجحية المنظمات هي واحدة من المحددات الأساسية للمزايا التي توفرها المنظمة لموظفيها.

المطلب الثالث: التدريب والتطوير.

يعتبر موضوع التدريب والتنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية و الخاصة على حد سواء حيث استدعى اهتمام الكثير من المتخصصين في هذا المجال سواء معاهد التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات على اختلاف أنواعها، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر. لذلك كان لا بد على المنظمة من برنامج فعال للتدريب، وقبل التدرج الى البرنامج الفعال للتدريب، ارتأينا اقتراح بعض التعاريف للتدريب.

يقول فريدريك تايلور: "أنه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا كأصدقاء في محاولة لتنمية كل مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية ورجحية من تلك التي كان يؤديها في السابق"¹.

فبعد أن يتم قبول الأفراد العاملين في وظائفهم يجب على المنظمات أن تزودهم بتدريب مناسب فالتدريب: "هو عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أنه يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة"².

ويعرف: "على أنه ذلك النشاط المنظم و المبني على أسس علمية و الخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات و المعارف لدى الأفراد العاملين بالمنظمة و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة و توجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"³.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص: 210.

² يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 271.

³ نيق بوبكر، الاستثمار في التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 62.

كما يعرف على أنه: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من الوصول إلى أداء فعال و مستمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة على كفاءة ممكنة"¹.

وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل للتدريب وهو: "الحصول على معرفة ومهارات وقدرات جديدة ومطلوبة لاجاز مهام وظيفة معينة".

3-1- برنامج فعال للتدريب².

إن النوعية الجيدة للموظفين وتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال التدريب والتعليم هي من العوامل الرئيسية التي تحدد الربحية الطويلة الأمد للمنظمات. التعيين والحفاظ على الموظفين الجيدين هو المفتاح إلى العامل الأول للنجاح (لقد تناولنا فيما سبق التعيين، أما الحفاظ على الموظفين الجيدين فسيم مناقشته فيما يلي من خلال المطلب الرابع: بناء الثقة والإنتاجية لدى الموظف). فإذا قامت المنظمة بتوظيف الموظفين الجيدين، فإنه ستكون من السياسة الجيدة للمنظمة الاستثمار في تطوير مهاراتهم، حتى يتمكنوا من زيادة إنتاجيتها.

غالبا ما يفهم من التدريب انه يخص الموظفين الجدد فقط. هذا خطأ لأن التدريب المستمر للموظفين الحاليين، يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة بسرعة.

3-2- الغرض من التدريب والتطوير³.

من بين أسباب التركيز على تطوير وتنمية الموظفين ما يلي:

3-2-1- خلق مجموعة متوفرة وكافية لتحل محل الموظفين الذين قد يتركون المنظمة، أو يتحركون داخلها المنظمة.

3-2-2- تعزيز قدرة المنظمة على اعتماد واستخدام التقدم في التكنولوجيا بسبب وجود موظفين على دراية كافية بذلك.

3-2-3- بناء كفاءة وفعالية أكبر وفريق متحفز، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة ويحسن معنويات الموظف.

3-2-4- تأمين الموارد البشرية الكافية للتوسع في البرامج الجديدة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:319.

² Donald L. KIRKPATRICK, James D. KIRKPATRICK, Evaluating training programs, third edition, book production by Westchester book group, 2006, p:3.

³ Leslie RAE, evaluation approaches for training and development (a complete resources Kit), British library cataloguing in publication data, 1997, p:128.

وقد أظهرت عدة أبحاث بما في ذلك أبحاث Leslie RAE أن هناك فوائد محددة تتلقاها المنظمة من

تدريب وتطوير العاملين لديها، بما في ذلك:

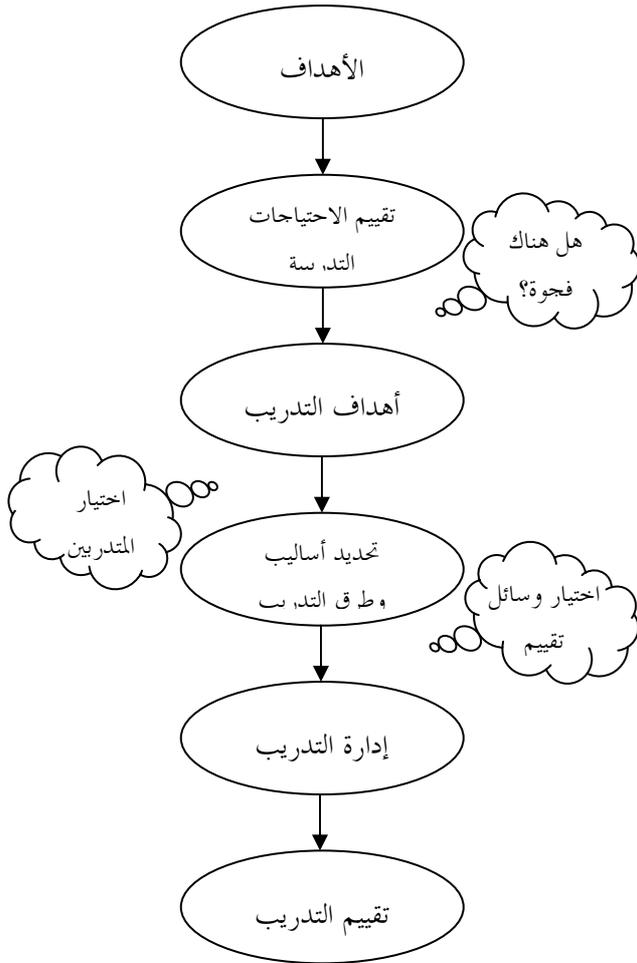
- أ- زيادة الإنتاجية.
- ب- خفض دوران الموظفين.
- ج- زيادة الكفاءة مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب مالية.
- د- انخفاض الحاجة إلى الإشراف المكثف.

بالإضافة إلى أنه كثيرا ما يعزز التدريب والتنمية إلى المزيد من الشعور بعزة النفس والكرامة والرفاه لدى الموظفين، إذ يصبحون أكثر قيمة للمنظمة والمجتمع، عموما فإنهم سيحصلون على نصيب أكبر من المكاسب المادية التي تنتج عن زيادة الإنتاجية. هذه العوامل تمنح الموظفين شعورا بالرضا من خلال تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

3-3- عملية التدريب¹:

إن النموذج الموالي يتتبع الخطوات اللازمة في العملية التدريبية:

الشكل رقم (07): خطوات عملية التدريب



المصدر: اقتباس شخصي من معطيات كتاب Mike Wills²

¹ Mike Wills, Managing the training process: putting the principles into practice, second edition, published by Gower publishing limited, England, 1998, p:03-16.

² Mike Wills, op.cit.

يجب أن تكون للمنظمة إستراتيجية واضحة المعالم ومجموعة من الأهداف المباشرة التي تدعم كل القرارات التي اتخذت والتي ستتخذ، ولاسيما القرارات التدريبية. إن المنظمات التي تخطط لعملية التدريب هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تفعل ذلك، ورغم ذلك فإن هناك منظمات رغم سعيها للنجاح فإنها لا تتبنى تصاميم التدريب لتحقيق ذلك، ويعود هذا لعدة أسباب منها:

- أ- الوقت: الكثير من المسيرين يرون أن ضيق الوقت لا يسمح لهم بتدريب العاملين.
- ب- طريقة بدء العمل: هناك من المسيرين من بدأ العمل بدون عملية التدريب ولم يمارس تدريب الموظفين فتصبح عملية التدريب أمر غير مألوف بالنسبة له.
- ج- خبرة واسعة: هناك من المسيرين ما يميل إلى أن تكون لدى موظفيه خبرة واسعة بدلاً من المهارات المتخصصة التي تستلزم أنشطة التدريب والتطوير.
- د- انعدام الثقة والانفتاح: يفضل كثير من المديرين الحفاظ على المعلومات لأنفسهم. بذلك يقعون على المعلومات من مرؤوسيههم وغيرها من المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة في عملية التدريب والتنمية.
- هـ- التشكيك في قيمة التدريب: بعض المسيرين يعتقدون أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به أو التحكم فيه، لذلك، فإنه من الأفضل أن يتم التركيز على الأنشطة الحالية.

إلا أن التصور والإعداد الجيدين لبرامج التدريب يمكن أن يساعد المنظمة على النجاح وكسب ميزة تنافسية صعبة المحاكاة. فوجود برنامج تدريبي منظم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و أهدافها، هناك احتمال كبير لتحسين الإنتاجية وغيرها من الأهداف التي تم تعيينها في المهمة التدريبية.

إن صياغة الإستراتيجية التدريبية لأية منظمة يتطلب منها معالجة سلسلة من الأسئلة:

- أ- من هم زبائننا؟ ولماذا يشتررون من عندنا؟
- ب- من هم منافسينا؟ كيف يمكن لهم أن يقوموا بخدمة السوق؟ ما هي المزايا التنافسية التي يتمتع بها منافسوننا؟ ما أجزاء السوق التي تم تجاهلها من قبلهم؟
- ج- ما هي نقاط القوة لمنظمتنا؟ ما هي نقاط الضعف؟
- د- ما هي الاتجاهات الاجتماعية الناشئة التي سوف تؤثر على المنظمة؟

ويبقى الغرض من وضع إستراتيجية التدريب هو الإجابة النسبية على اثنين من المسائل ذات الأهمية الحيوية: (1) ما هي أعمالنا وكيف هي؟ (2) ما الذي يجب أن تكون عليه أعمالنا؟
الأجوبة الجيدة على هذه الأسئلة يمد المنظمة برؤية واضحة لمهمتها وإستراتيجيتها وأهدافها، وبالتالي يمكن للمنظمة تحديد احتياجاتها التدريبية.

3-3-1- تحديد الاحتياجات التدريبية¹:

يمكن أن يتم تقييم احتياجات التدريب من خلال تحليل ثلاثة مجالات رئيسية للموارد البشرية: المنظمة ككل، وخصائص العمل واحتياجات الأفراد. هذا التحليل سوف يقدم إجابات على الأسئلة التالية:

3-3-1-1- أين تتموضع الاحتياجات التدريبية؟

3-3-1-2- ماذا يجب أن يتعلم الموظف على وجه التحديد من أجل أن يكون ذو إنتاجية أكبر؟

3-3-1-3- من يحتاج إلى تدريب؟

من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من البدء أولاً بتقييم الوضع الحالي للمنظمة: كيف يمكنها القيام بأفضل ما تقوم به وما هي قدرات موظفيها للقيام بهذه المهام؟؟

هذا التحليل سوف يوفر بعض المقاييس التي من خلالها يمكن تقييم فعالية البرنامج التدريبي. وينبغي على المنظمة أن تحدد الحال الذي تريد أن تكون عليه خلال مدة معينة (5 سنوات مثلاً) في حالة الخطة الإستراتيجية الطويلة المدى. وبذلك ما تحتاجه المنظمة هو برنامج التدريب الذي يقوم بنقلها من الوضعية الحالية إلى الوضعية المنشودة.

ثانياً، لابد من النظر في ما إذا كانت المنظمة ملتزمة ماليا لدعم جهود التدريب. وإن لم يكن، فإن أي محاولة لوضع برنامج تدريبي مهما كانت صلبة فإنها سوف تبوء بالفشل.

ومن ثم، لابد من تحديد بالضبط مكان وجود احتياج التدريب. فمن الحماقة أن تنفذ المنظمة جهد التدريب دون التركيز على الموارد البشرية التي تشتد حاجتها للتدريب. التدقيق الداخلي للحسابات يساعد بالإشارة إلى المجالات التي يمكن أن تستفيد من التدريب. إضافة إلى أنه يمكن لخصر مخزون المهارات أن يساعد على تحديد المهارات التي يتمتع بها الموظفون بشكل عام. هذا المخزون سوف يساعد المنظمة على تحديد ما هي المهارات المتوفرة الآن، وما هي المهارات المطلوبة للتنمية في المستقبل.

إضافة إلى أنه في ضل اقتصاد السوق، لابد على المنظمة أن لا تهمل جانب سؤال زبائنها على ما يشدهم لمنتجاتها وعن الجانب الذي يرجون تطويره في هذه المنتجات. باختصار، ينبغي أن يركز التحليل من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية على المنظمة ككل، وأن ينبأ عن أماكن الحاجة للتدريب.

¹ Mike Wills, op.cit, p: 27-35.

بمجرد الانتهاء من تحديد أماكن الحاجة للتدريب، يجب التركيز على مضمون البرنامج، فيتم تحليل خصائص المهمة استنادا إلى وصفها، والسرد خطيا ماذا يعمل الموظف فعليا. التدريب على أساس التوصيف الوظيفي يقود إلى التفصيل حول تنفيذ العمل بأداء جيد مهمة مهمة. يمكن للمنظمة أن تقوم بمقارنة مستويات مهارات وأداء الموظفين الحالية مع معايير الأداء أو الاحتياجات المتوقعة. أي الاختلاف بين المستويات الفعلية والمتوقعة تعد من مهارات تحديد حاجة التدريب.

3-3-2- اختيار المتدربين:

بمجرد أن تقرر المنظمة ما هو التدريب اللازم وحيثما تطلب الأمر، فإن القرار التالي هو من الذي ينبغي تدريبه؟ بالنسبة لكثير من المنظمات يعتبر هذا السؤال هو الحاسم. إن تدريب موظف ما هو أمر مكلف، وخصوصا عندما يكون هناك خطر مغادرة المنظمة للحصول على وظيفة أفضل. لذا، فمن المهم للمنظمة أن تختار بعناية الذين سيتم تدريبهم.

وينبغي أن يتم تصميم البرامج التدريبية بالنظر وبانسجام مع قدرة الموظف على تعلم المواد واستخدامها بفعالية، وجعل الاستخدام الأكفأ للما تعلمه محتمل. ومن المهم أيضا أن يكون الموظفين متحمسون لكسب الخبرة عن طريق التدريب. إن فشل الموظف في البرنامج التدريبي ليس فقط مضر للموظف ولكنه مضر للمنظمة فهو من مضيعة المال. اختيار المتدربين المناسبين مهم لنجاح البرنامج.

3-3-3- أهداف التدريب:

أهداف البرنامج التدريبي وينبغي أن تتصل مباشرة بالاحتياجات التي تحددها عملية تقييم الاحتياجات التدريبية الموضحة سابقا.

بالطبع فإن الأهداف ينبغي أن تبين بوضوح السلوك أو المهارة التي سيتم تغييرها نتيجة التدريب، وينبغي أيضا أن تتعلق بالرسالة والخطة الإستراتيجية للمنظمة. تحديد الأهداف يساعد في تقييم برنامج التدريب، وأيضا يزيد من تحفيز الموظفين، كما أن السماح للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف يزيد من احتمالات النجاح.

3-3-4- أساليب التدريب:

هناك نوعان من التدريب المتاح للمنظمة: تقنيات التدريب أثناء العمل وخارجه، وتبقى الظروف الشخصية وأسئلة على من وماذا ولماذا الخاصة ببرنامج التدريب هي تحدد الطريقة التي تستخدم.

3-3-4-1- التدريب أثناء العمل:

- بالنسبة للتدريب أثناء العمل فإنه يتم تسليمه للموظفين وهم يؤدون مهامهم بشكل منتظم وفعال. وبهذه الطريقة، لا يتم تضييع الوقت في حين التدريب، فبعد أن يتم وضع خطة ما يجب أن يدرس، يجب أن يكون الموظفون على علم بالتفاصيل، وينبغي وضع جدول زمني مع تقييمات دورية لإبلاغ الموظفين عن التقدم الذي يتم إحرازه.

تشمل تقنيات التدريب أثناء العمل: التوجيهات، تعليمات التدريب الوظيفي، التلمذة الصناعية، التدريب الداخلي والمعيد، دوران العمل والتدريب.

3-3-4-1-1- بالنسبة للتوجيه فإنه يخص على الأكثر الموظفين الجدد، في الأيام الأولى من تولي

الوظيفة، وتعد هذه النقطة بغاية الأهمية لنجاح الموظف الجديد. التدريب عن طريق التوجه ينبغي أن يركز على الموضوعات التالية:

* تاريخ الشركة ورسالتها.

* الأعضاء الرئيسيين في المنظمة.

* الأعضاء الرئيسيين في الإدارة، وكيفية يمكن للإدارة أن تساعد في تحقيق مهمة المنظمة.

* أفراد القواعد واللوائح والقوانين.

تستخدم بعض المنظمات عروضاً شفوية في حين أن البعض الآخر قد يستخدم العروض الخطية، وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة، فإنه من المهم أن يفهم الوافد الجديد مقامه ومكانه الجديد ضمن العمل.

3-3-4-1-2- دوران العمل يتضمن نقل الموظف خلال سلسلة من الوظائف بحيث انه يمكنه أن

يحصل على فكرة جيدة عن المهام التي ترتبط بوظائف مختلفة، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في التدريب على الوظائف الإشرافية، وبذلك يتعلم الموظف قليلاً عن كل شيء.

3-3-4-1-3- التلمذة الصناعية تقوم بتطوير الموظفين الذين يمكنهم القيام بمهام عديدة مختلفة،

عادة ما تنطوي هذه التقنية على المجموعات ذات المهارات، وتجري على مدى فترة طويلة من الوقت حتى يتمكن المتدرب من الاحتكاك بكبار العاملين المهرة، وعموماً فإن التلمذة الصناعية تختص بالوظائف التي تتطلب مهارات الإنتاج.

3-3-4-2- التدريب خارج العمل:

تقنيات التدريب خارج العمل تتضمن المحاضرات والدراسة خاصة، والأفلام والمؤتمرات التلفزيونية أو مناقشات ودراسات الحالة، والمحاكاة، التعليم المبرمج والتدريب في المختبرات. ومعظم هذه التقنيات يمكن استخدامها من قبل المنظمات الصغيرة على الرغم من أنه قد يكون بعضها باهظ التكلفة.

3-3-4-2-1- المحاضرات تمثل المواد التدريبية اللفظية وتستخدم عندما يكون الهدف هو تقديم قدر

كبير من المواد لكثير من الأفراد، وهو أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بتدريب كل فرد على حدة، إلا أن المحاضرات هي واحدة من طرق الاتصال، لذلك قد لا تكون الطريقة الأكثر فعالية للتدريب، إضافة إلى أنه من الصعب التأكد من أن الجمهور بأسره يفهم الموضوع على نفس المستوى، ومن خلال استهداف متوسط الحضور فإنه من المحتمل أنه يتم إهمال البعض. وعلى الرغم من هذه العيوب، فإنه يبقى إلقاء المحاضرات هو أجدى وسيلة فعالة للوصول إلى جمهور كبير.

3-3-4-2-2- المحاكاة هي أسلوب من أساليب التدريب التي تسعى إلى محاولة جلب حالات

واقعية لعملية صنع القرار للمتدرب، مثل المشكلات المحتملة والحلول البديلة المطروحة للمناقشة. يمكن للموظفين ذوي الخبرة أن يقوموا بوصف تجارب العالم الواقعي، ويمكن أن تساعد هذه الطريقة في التعلم من تطوير الحلول لهذه المحاكاة، هذه الطريقة تعد فعالة من حيث التكلفة ويتم استخدامها في مجال التسويق والتدريب على الإدارة.

3-3-4-2-3- الوسائل السمعية والبصرية مثل التلفزيون وأشرطة الفيديو والأفلام هي أكثر

الوسائل فعالية لتوفير ظروف العالم الحقيقي والحالات في وقت قصير، هناك ميزة خاصة بهذه الوسيلة، هي أن العرض هو نفسه بغض النظر عن عدد مرات استعمالها، وهذا ما لا يحدث في المحاضرات. هناك عيب رئيسي مع الأسلوب السمعي البصري هو أنه لا يسمح بطرح الأسئلة والتفاعل مع اللغة، كما أنه لا يسمح بالتغير في العرض لجمهور مختلف.

3-3-4-2-4- التدريب في المختبرات يجري لتدريب مجموعات من قبل المدربين المهرة، وعادة ما

تجرى في موقع محايد ويستخدم هذا التدريب للطبقات العليا والمتوسطة في الإدارة من أجل تنمية روح العمل الجماعي وزيادة القدرة على التعامل مع الإدارة والزملاء، ويمكن أن يكون هذا التدريب مكلفاً.

3-3-5- المديرين:

يعتمد الشخص الذي يتولى فعلا التدريب على نوع التدريب اللازم والذي سيتم استلامه، فالتدريب أثناء العمل يجري في الغالب من قبل المشرفين، أما التدريب خارج العمل فيتم سواء من قبل أشخاص من داخل المنظمة أو من مدربين من الخارج.

التدريب الداخلي هو مسؤولية يومية من المشرفين والعاملين، إلا أن المشرفين هم المسؤولين في النهاية عن الإنتاجية، وبالتالي، تدريب مرؤوسيههم. هذا المشرف يجب أن يدرس تقنيات التدريب الجيد، ويجب أن يكون على بيئة جيدة من المعارف والمهارات اللازمة لجعل الموظف أكثر إنتاجية، وينبغي أن يدرس المدربين عن وضع أهداف وغايات لتدريبهم وتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف، كما يجب أن يكون على علم حول طريقة وكيفية التعلم عند الأفراد البالغين وأفضل طريقة للاتصال معهم. لذلك نجد بأن معظم المنظمات بحاجة إلى تطوير رؤسائهم وقدرات التدريب من خلال إرسالهم إلى دورات تدريبية على الأساليب، وهذا الاستثمار سيؤتي ثماره في زيادة الإنتاجية.

هناك عدة طرق لاختيار الأفراد المكلفين بالتدريب ضمن برنامج التدريب خارج العمل، العديد من المنظمات تستعمل أشخاص من داخل المنظمة لتطوير برامج التدريب الرسمي ليتم تسليمها للموظفين خارج خط أنشطة عملها العادي، من خلال اجتماعات المنظمة أو فردية في دورات تدريبية يتم ترتيبها مسبقا.

هناك العديد من مصادر التدريب في الخارج، بما في ذلك الخبراء الاستشاريين، والمدارس الفنية والمهنية، ومواصلة برامج التعليم، وغرف التجارة وجماعات التنمية الاقتصادية. إن اختيار مصدر خارجي للتدريب له مزاياه وعيوبه، أكبر ميزة هي أن هذه المنظمات هي متمرسين في تقنيات التدريب، والتي غالبا ما لا ينطبق على الأفراد داخل المنظمة.

من سيئات استخدام تدريب المتخصصين من خارج المنظمة هو معرفتهم المحدودة بالمنظمة والمنتج أو الخدمة واحتياجات العملاء، هؤلاء المدربين لديهم معرفة عامة أكثر من رضا العملاء واحتياجاتهم، في كثير من الحالات، لا يمكن للمدرب من خارج المنظمة أن يطور هذه المعرفة بسرعة عن طريق إغراق نفسه في المنظمة قبل تدريب العاملين. هناك عيب آخر والمتمثل في التكلفة المرتفعة نسبيا بالمقارنة مع التدريب من قبل أشخاص من داخل المنظمة، إلا أنه على الرغم من ارتفاع التكلفة فإنه قد يقابله زيادة فعالية التدريب.

3-3-6- إدارة التدريب:

بعد قيام المنظمة بتخطيط برنامج التدريب بشكل صحيح، يجب عليها الآن إدارة التدريب للعاملين المختارين، من المهم أن تتبع من خلال التأكد من أن الأهداف تتحقق، لذلك هناك أسئلة في الاعتبار قبل بدء التدريب وتشمل:

* الموقع .

* المرافق .

* سهولة الوصول إليها .

* الراحة .

* المعدات .

* التوقيت .

إن الاهتمام الدقيق لتفاصيل هذه العملية سوف يساهم في نجاح البرنامج التدريبي، ومن أجل برنامج تدريبي فعال يجب على المسئول أن يتبع الخطوات التالية،

* تحديد الأهداف التنظيمية.

* تحديد احتياجات برنامج التدريب.

* تحديد أهداف التدريب.

* تطوير أساليب التدريب.

* تقرير من يقوم بعملية التدريب.

* إدارة التدريب.

* تقييم برنامج التدريب.

3-3-7- تقييم التدريب:

ينبغي تقييم التدريب عدة مرات خلال هذه العملية، فيتم تحديد هذه المعالم عند تطوير التدريب، وينبغي أن يتم تقييم الموظفين من خلال مقارنة مهاراتهم المكتسبة حديثاً مع المهارات التي تحددها أهداف البرنامج التدريبي، وينبغي ملاحظة أي تناقضات والتعديلات التي طرأت على برنامج التدريب لتمكينها من تحقيق الأهداف المحددة. ففشل العديد من البرامج التدريبية يعود عموماً إلى فشل المسئول في تقييم مدى التقدم إلا بعد فوات الأوان. التقييم في الوقت المناسب سوف يمنع التدريب من الابتعاد عن أهدافه.

المطلب الرابع: بناء الثقة والإنتاجية لدى الموظف.

الطريقة الأكثر فعالية لبناء الثقة في مكان العمل هو العمل بطريقة جماعية، لا توجد وسيلة تحايل سحرية أو غيرها من الحلول البسيطة، و لا يمكن للثقة أن تنشأ من جراء الإفراط في الأجور، ورحلات منظمة كبيرة أو ظروف العمل الرائع، بل لا يمكن أن تتولد إلا من خلال العمل الجماعي، والصدق والإنصاف. على الرغم من أن الثقة والإنتاجية هي قضايا معقدة وتمثل جزءا فقط من مجموع نسيج العلاقات بين الأفراد في المنظمات، هناك ثلاث سمات يبدو أن يكون لها أثر إيجابي على الثقة في المنظمات الناجحة:

- * أن يكون مالك المنظمة أو مديرها منفتحاً وصادقاً من يوم لآخر فيما يخص العمليات التجارية.
- * أن يكون مالك المنظمة أو مديرها متسقاً ونزيهاً فيما يخص سياسات شؤون الموظفين.
- * أن ينفق مالك المنظمة أو مديرها قدراً كبيراً من وقته في التركيز على جودة اتصالات مع أولئك الذين يعملون في المنظمة.

4-1-1- الصدق والاستقامة:

إن السرية تولد الشك، فكلما يتم الاحتفاظ المعلومات على عقد وثيق، لسياق يصبح مفتوحاً لإساءة التفسير. تحسين الجودة الشاملة تقوم على مفهوم أن العاملين يهتمون برعاية نجاح المنظمة كما يقوم أصحاب المنظمة بذلك.

كلما كان هناك شك في كمية المعلومات التي تتقاسمها المنظمة مع الموظفين، كلما أدى الى سوء علاقة المنظمة بموظفيها. ولا يجب أبدا الكذب على الموظفين وبالأخص حول قضايا العلاقات الإنسانية، ذلك أن الذاكرة المؤسسية هي على المدى الطويل، أي أن الخداع سيذكر لسنوات عديدة، علما بأن الموظفين يتحدثون مع بعضهم البعض والتناقضات سيتم كشفها بسرعة، وفيما يلي اقتراحات حول كيفية تجنب هذه المعضلة:

4-1-1-1- استغراق وقت طويل في الحديث مع العمال.

4-1-1-2- معرفة ما يفكر به الموظفين والعمال.

4-1-1-3- معرفة ما يريدون معرفته والإجابة عن ذلك كلما كان ذلك ممكناً.

4-1-1-4- لا يجب إخبارهم بالأشياء الجيدة فقط.

4-1-1-5- الإتاحة للموظفين فرصة توفير المعلومات للمنظمة، و طرح الأسئلة والاقتراحات، وبهذه الطريقة يكون السبيل للاتصالات الجيدة في المنظمة.

4-2- الإنصاف:

لكل عامل يجب أن تكون لديه فرصة متساوية للأداء في أفضل حالاته، وينبغي أن تتخذ القرارات بشأن المكافآت والترقيات والتقدم دائماً على أساس الأداء، والأداء الجيد يجب أن يكون مبيناً في الوصف الوظيفي.

المفتاح لعلاقات عمل صحية هو إدارة الاتصالات داخل المنظمة بطريقة جيدة، معظم الاتصالات تتدفق على شكل أوامر وتعليمات للموظفين، والاتصال (وحتى الشرف والنزاهة) هو عملية ذات اتجاهين، بل وربما الأهم من ذلك هو إعطاء الموظفين فرصة للمساهمة في الأفكار والآراء من قبل مدير ومالك قرارا، هذا ويضيف الكرامة ومعنى للعمل في عيون معظم الموظفين وأسْرهم.

التواصل يشمل إخبار الموظفين عن كيفية العمل الذي يقومون به وما هي الخطط المستقبلية، ردود الفعل السلبية قد تكون ضرورية في بعض الأحيان، ولكن ردود الفعل الإيجابية ينبغي أن تكون الأداة الرئيسية لإقامة علاقات حسنة، ولا يجب أن ننسى أن الموظفين هم الناس، أنهم سرعان ما كشف عن عدم إخلاص كما أنهم سوف يستجيبون للجهود المخلصة. بعض التقنيات العملية والعلاقات الإنسانية التي تحفز الاتصالات في الاتجاهين، وتشمل:

4-2-1- مجلة دورية عن الأداء (كل ثلاثة أشهر مثلا).

4-2-2- نشرة لوحات.

4-2-3- صناديق الاقتراح.

4-2-4- النشرات الإخبارية.

4-2-5- اجتماعات منتظمة مفتوحة.

المبحث الثالث: المهارات و الموارد البشرية المسؤولة عن تعزيز ميزة تنافسية.

بعد التطرق لممارسات إدارة الموارد البشرية لابد من معرفة أهداف هذه الممارسات وبالتالي أهداف إدارة الموارد البشرية. ومن ثم المهارات والموارد المسؤولة عن تعزيز ميزة تنافسية للمنظمة

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

ان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عام¹. و على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها². وهناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة:

● أولى هذه الأهداف هو تعظيم إنتاجية التنظيم

¹ Banquer I. , “gestion stratégique et opération des ressources humaines”, Chicoutimi gaéton morin, 1999 ,p: 63.

² Barand Martory et Daniel grazer, gestion des ressources humaines, dunod, paris, 4 eme édition, 2001, p: 108 .

• ثاني هذه الأهداف فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، و لكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، ألا وهو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

1-1- تعظيم إنتاجية التنظيم.

أولى هذه الأهداف هو تعظيم إنتاجية التنظيم، و الذي يعتبر هدفا رئيسيا للمنظمات منذ القديم، و يشير هذا الهدف في مفهومه العام إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم¹. ويتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال إدماج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات، واعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات².

1-2- المحافظة على التنظيم القائم.

المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، أحيانا يطلق عليه اصطلاح "الوقاية التنظيمية". فالكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات+اقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج(المخرجات) والخدمات المقدمة إلى الزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون.

بالإضافة إلى الهدفين السابقين يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي³:

1-3- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

1-4- إيجاد الحوافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود.

1-5- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

1-6- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و الأجور و التدريب والتطور.

1-7- توفير ظروف وأجور العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة.

¹ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 79،80.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص: 104.

8-1- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

9-1- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها و سياساتها و لوائحها و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

10-1- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.

11-1- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية.

12-1- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية و دفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

وبصفة عامة يمكننا أن نستنتج مما سبق أن الهدف الجوهرى لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تفجير الطاقات البشرية و توفيرها.

المطلب الثاني: مفهوم المهارات البشرية.

كما سبق الذكر في المطلب الأول من المبحث الأول من هذا الفصل فان صلاحية إدارة الموارد البشرية كنظام مرتبط بالميزة التنافسية المرجوة من قبل المنظمة كما ان الهدف الجوهرى لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تفجير الطاقات البشرية و توفيرها، وبالرجوع إلى الشكل رقم (06) لتحليل القوى العاملة من خلال تصفية عدة تعريفات لموارد ومهارات المنظمة فاننا نجد انه يمكن اعتبار الموظفون مزيج من الموارد والمهارات (فكتلة الأفراد داخل المنظمة تشكل ملكية). فنطلق عليهم مصطلح الموارد البشرية (جزء منها موارد وجزء مهارات). تعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى الموارد وارتأينا أنه من الضروري التطرق للمهارات.

2-1- تعريف المهارات البشرية:

تعرف المهارات البشرية على أنها مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة أي منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة أو هي قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة¹.

في حين هناك من ينظر إليها على أنها مجموعة المعارف، قدرات والاستعدادات خاصة لفرد أو جماعة، المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب².

¹مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 134 .

² S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R.N.Osborn, **Comportement Humain et Organisation**, Village mondiale, 2eme édition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002, p :15.

إذن يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو مجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

2-2- مميزات المهارات البشرية:

- هناك من المميزات للمهارات البشرية ما يمكن إعطاؤها على النحو التالي:
- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.
 - أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر.
 - أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (معرفة) والممارسة، ونمط التفكير (قدرة ذهنية).
 - أنها قابلة ل تحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب (عمل) طريقة فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين والممارسة.
 - إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

2-3- أنواع المهارات البشرية داخل التنظيم¹:

حسب تصور Rebert Katz يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارات التقنية أو الفنية، والمهارات الإنسانية أو الإجتماعية، وأخيرا المهارات التصورية أو النظرية.

2-3-1- المهارات التقنية أو الفنية: وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية الممارسة. فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها. إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى القدرة على إستخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... إلخ والخاصة بإنجاز العمل.

2-3-2- المهارات الإنسانية أو الاجتماعية: وهي التي تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم وإلتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في وقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم، خاصة مع الانفتاح العالمي.

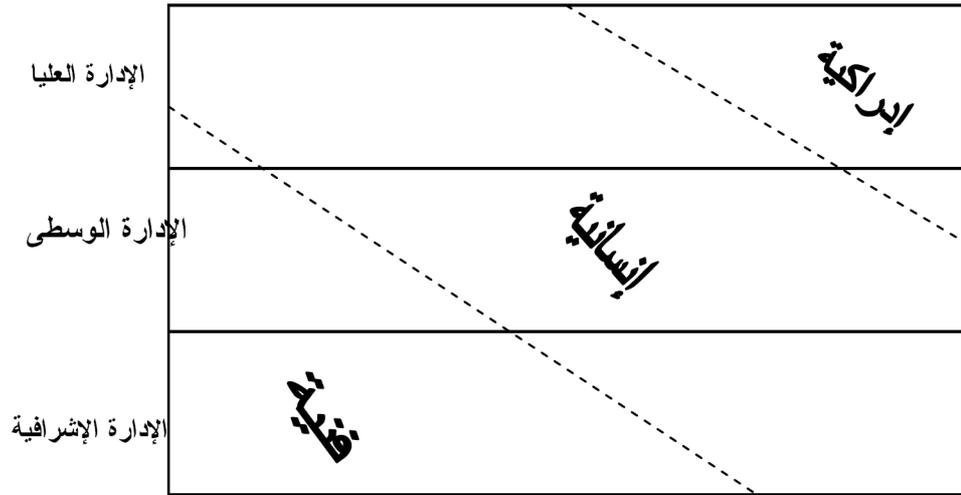
¹ مراد رايس، مرجع سابق، ص: 135.

فالعامل اليوم يجد نفسه (خاصة في الشركات العالمية) يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف وأديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري، بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.

2-3-3- المهارات النظرية أو التصورية أو الإدراكية: تشير هذه إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل. إذن فالمهارات النظرية تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة. لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم، والتي يطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس أنه كيان واحد، وفهم التفاعل بين كل أجزائه.

إن كل المهارات السابقة التي أعطاها R.Katz لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا. في حين أن المهارات النظرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظراً لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل، فهو المستوى المسئول بوضع الرسالة والإستراتيجية. أما المهارات الإنسانية ونظراً لأهميتها فإنها تتعلق تقريباً بكل المستويات، ولكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسئول على التنسيق والربط بين مختلف المستويات، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في المستويات الأعلى والأوسط. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (08): المهارات الضرورية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 106.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن تعزيز ميزة تنافسية.

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهماتهم متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيدا ، و بالتالي يزداد ما يضيفونه للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المنظمة ت تلك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية ومدعما لها وحب أن يكون فيه الخصائص التالية¹:

3-1- الموارد البشرية النادرة.

أن تكون الموارد البشرية نادرة، و آخذة بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية ، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ، و من ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المنظمات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، و بالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

¹ سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، مرجع سابق، ص61.

3-2- الموارد البشرية الغير قابلة للتقليد.

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المنظمة، و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة ، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة ، و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

3-3- الموارد البشرية الغير قابلة للتبديل.

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة ، وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات

من اجل الوصول إلى هذه الخصائص في مواردنا البشرية لابد من تفعيل العنصر البشري بالمنظمة وهذا

ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي

خلاصة الفصل الثاني:

بعد التعرف على أهم مصادر الميزة التنافسية من خلال الفصل الأول واعتبار العنصر البشري إحداها، فإننا في هذا الفصل تطرقنا بأكثر تفصيل إلى العنصر البشري.

فمن خلال هذا الفصل نخلص للتعرف على الموارد البشرية وإدارتها وأهميتها، بالإضافة إلى المهارات والطاقات البشرية، وأن العنصر البشري هو سر التفوق والتقدم والتميز، كما نخلص إلى أن العنصر البشري الذي من شأنه إنشاء وتعزيز ميزة تنافسية، لا بد أن يكون نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، وألا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة، مع عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال نظم معينة كنظام تدريب و تنمية الموارد البشرية، نظام الحوافز و دمج العاملين.

ونخلص أيضا من خلال هذا الفصل إلى أن تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير اتجاههم، كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كجزء من آلة يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها. كما يجب إعطائهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال منه، وتغيير النظر إليه فهو العميل الداخلي الواجب إبعاده وإرضاءه وتفعيله من أجل الوصول إلى التميز والنجاح. وهذا ما يوصلنا إلى تأكيد الجزء المتبقي من الفرضية الأولى من هذه الدراسة، أي الميزة التنافسية المستمرة تعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات المعاصرة في ظل اعتمادها على تفعيل العنصر البشري من خلال نظرة العميل الداخلي.

فكيف يمكن لعملية التفعيل وفق نظرة العميل الداخلي أن تعزز ميزة تنافسية؟ هذا ما سنناقشه في الفصل القادم.

الفصل الثالث

تفعيل العميل الداخلي

المبحث الأول: ماهية العميل الداخلي وتفعيله.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في لب تفعيل العميل الداخلي.

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تفعيل العميل الداخلي

تمهيد:

إن التطور التكنولوجي والعولمة جعل من العالم قرية صغيرة يسهل الاتصال والتنقل فيها والتسوق في كل مكان وعلى مدار الساعة، وهذا ما جعل السلطة تنتقل من المنتج إلى الزبون حيث أنه بات على بعد كبسة زر حتى يصبح عند المنافس الآخر.

فأصبحت المنظمات على يقين تام أن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها؛ وعدم التفريط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد إن أمكن ذلك؛ وهذا لن يتسنى لها إلا بجائزة رضاهم وولائهم عن طريق تبني التوجه نحو زبون وجعله هو الرجل رقم واحد في المنظمة مما يعني إلزامية أخذ رأيه بعين الاعتبار أو بالأحرى جعله أولوية الأولويات، لأنه بكل بساطة قلب المنظمة وسبب وجودها.¹

فتبوء الزبون أو العميل مكانة مرموقة في بيئة الأعمال جعلت منه الملك الذي يسعى الجميع لإرضائه وكسب ولاءه، إلا أن السعي الدائم لكسب وتعزيز ميزة تنافسية من اجل إرضاء عملاء المنظمة لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الموارد البشرية للمنظمة كما سبق توضيح ذلك في الفصل السابق، فتعدى مصطلح الزبون أو العميل إلى المورد البشري في المنظمة، وأصبح يطلق على هذا الأخير اسم الزبون الداخلي للمنظمة أو العميل الداخلي للمنظمة، فكيف انتقل مصطلح العميل إلى العامل داخل المنظمة وأصبح يطلق عليه اسم العميل الداخلي؟ وما هي آليات تفعيل هذا العميل {أي العميل الداخلي} من أجل كسب وتعزيز الميزة التنافسية وإرضاء العميل الخارجي؟.

وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العميل الداخلي وتفعيله.

المبحث الثاني: الرضا في لب تفعيل العميل الداخلي.

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

¹ Jean SUPIZET, le management de la performance durable, édition d'organisation, 2002, Paris, P : 202.

المبحث الأول: ماهية العميل الداخلي وتفعيله.

قبل تحليل ومناقشة مدخل العميل الداخلي كمصدر للميزة التنافسية لا بد من التعرف على بعض المفاهيم الأساسية بهذه المقاربة وخاصة مفهوم العميل الداخلي.

المطلب الأول: ماهية العميل الداخلي

للوصل إلى فهم مصطلح العميل الداخلي نبدأ أولاً بتوضيح ماهية العميل بصفة عامة.

1-1- تعريف العميل¹:

إن مصطلح العميل في علوم الاقتصاد والتسيير يعني المستفيد من المنتجات التي يوفرها المورد. وهو شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يحصلون، مقابل دفع، على منتج أو خدمة والذين يستفيدون من الفوائد المستمدة من هذا المنتج أو الخدمة.

هنا نورد كلمة العميل بمعناها في عالم الاقتصاد وليس في عالم السياسة. فالعميل أو الزبون أو المستهلك أو المعتمد هي أسماء لأفراد أو منظمات تستلم معلومات أو بيانات أو خدمات أو موارد بأنواعها المختلفة من مصدر خارجي. وهي الكلمة المعاكسة لكلمة مورّد أو مصدر².

إن المفهوم الحديث للتسويق أعطى العميل مكانة مرموقة في بيئة الأعمال جعلت منه الملك الذي يسعى الجميع لإرضائه وكسب ولائه، مما أدى إلى التسابق والمنافسة بين المنظمات لمعرفة أكثر، وقد توصل المختصون في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد إلى تصنيف الزبائن وإعطائهم مفاهيم وأبعاد حسب معايير معينة ترقى إلى مستوى أهمية العميل، فمن هم عملاء المنظمة؟

¹ <http://www.qualiteonline.com/glossaire-C-69-def.html>.

² م. عارف سمان، التميز في خدمة العميل، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة (<http://mmsec.com/m3-files/tqm-cust2.htm>).

1-2- عملاء المنظمة:

عملاء المنظمة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويطلق عليهم أيضا المستهلكين أو الزبائن¹.

ترى بعض المنظمات وخاصة المنظمات المتصفة بالجودة أن جميع موظفيها يشكلون سلسلة متصلة يعتمد كل واحد منهم على الآخر لتقديم الخدمة المتميزة التي ستصل أخيرا إلى العميل النهائي. هذه السلسلة من الموظفين أو العاملين يكون كل واحد منهم عميلا ثم مورّدا ثم عميلا مورّدا وهكذا إلى أن تصل الخدمة أو يصل المنتج إلى العميل النهائي.

كيف يكون ذلك؟ عندما يستلم الموظف البيانات أو المعلومات أو الخدمات أو المواد والتي نطلق عليه "واردات" من موظف أو عامل آخر فإنه يكون عميلا. يقوم هذا العميل بإدخال تحسين على الواردات أو إعادة تشكيلها ثم "تصديرها" إلى موظف آخر، فيصبح هذا الموظف "مورّدا" بعد أن كان عميلا، ويكون الموظف الذي استلم "الواردات" عميلا وهكذا سلسلة مترابطة يعتمد كل واحد منهم على الآخر حتى تصل الخدمة أو المنتج إلى العميل النهائي خارج المنظمة².

1-3- تقسيم أنواع العملاء:

يمكن تقسيم العملاء وفق عدة معايير من أهمها موقع العميل بالنسبة للمنظمة ويصنف إلى: عميل

خارجي، عميل وسيط، وعميل داخلي:

1-3-1- العميل الخارجي:

إن التعريف التقليدي للزبون يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة، أما الزبون الخارجي من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في "مختلف الأفراد الطبيعيين والمعنويين والجهات التي تستفيد

مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 182.¹

م. عارف سمان، مرجع سابق.²

أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المنظمة¹

ويرتكز التوجه زبون على الزبون كنقطة مرجعية لا بد من الرجوع إليها في كل مرة وذلك من خلال تلبية حاجياته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ، الصيانة وخدمات ما بعد البيع. وعموما العملاء الخارجيون هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال: العملاء، الزبائن المرضى، الضيوف، الطلاب، المدعون².

1-3-2- العميل الوسيط³: ويشمل كلا من الموردين والموزعين،

1-3-2-1 المورد: تتطلب عملية انتقال السلع والخدمات من خلال المراحل المختلفة لعملية إنشاء القيمة المضافة، ربط الموردين، الصناعيين، الموزعين والزبائن باختلاف أنواعهم في قنوات رأسية، فالموردون يزودون المنظمة بالكثير من مدخلات الإنتاج نحو: المواد الخام وقطع الغيار وغيرها، وفي التسعينيات من القرن العشرين، شهدت الأعمال تناميا هائلا في مساعي تمكين العلاقة ما بين المنظمة والزبائن والموردين والموزعين باعتبارهم يمثلون جوهر أداء الأعمال، كما صارت المنظمات تعتمد على الموردين خصوصا وأنها تعتبرهم شريكا طويل الأجل.

أما في عصر الانترنت والتسويق الرقمي، أصبحت هذه العلاقات تستند إلى التكنولوجيا من شبكات الانترنت والتبادل الالكتروني للبيانات وغيرها من التقنيات... التي أصبحت من الوسائل المبتكرة لتعزيز وإدامة العلاقات الطويلة الأجل مع الموردين، كما أنهم أصبحوا جزءا لا يتجزأ من سلسلة القيمة ونظام القيمة الذي يعد حجر الزاوية وسر نجاح أي منظمة، ومن مظاهر التعاون المتبادل بين المنظمات والموردين، مايلي:

1-3-2-1-1 تزود المورد باستمرار بنتائج قياس رضا الزبون الخارجي وشكاويه ليعمل على تزويد

المنظمة بملتزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لدى العميل.

الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال الميزج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 52.

مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص: 182.

الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، مرجع سابق، ص: 51.

1-3-2-1-2- اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع دائم وجيد حول

مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها.

1-3-2-2- الموزع: ينبغي اعتبار الموزع كمصدر إستراتيجية محتملة، لأن العلاقات التعاونية مع

قنوات التوزيع تساهم في إدخال الابتكارات الجديدة إلى السوق، وهي ابتكارات لن يقدر أحد من المتعاملين لوحده على بلوغها.

تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم ومسمياتهم، وعليه ينبغي اعتبار الموزعين بمثابة شركاء استراتيجيين مرتبطين بالمنظمة بتنظيم اتصالات ومعالجة بيانات متطورة تمكن النشاطات الإنتاجية والتوزيعية والتسويقية والتكنولوجية من التدفق بشكل سلس وفق نسق تكاملي محكم عبر الشبكة.

1-3-3- العميل الداخلي:

إن كل شخص يعمل ضمن منظمة معينة يتعامل بدون شك مع عدة أشخاص وجهات مختلفة داخل نفس المنظمة، فيقدم خدمات تسمح بالسير الجيد أو من أجل الإنتاج، فتنشأ علاقة زبون-مورد فعلية. إنهم العملاء الداخليون. وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لاجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: إدارات الحساب، الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، المهندسون، مسئولو العمليات، مجموعة التسويق أو عملية الإنتاج¹.

اصطلاحا العملاء الداخليين هم الأفراد أو المصالح التي تستفيد من مخرجات شخص آخر أو مصلحة أخرى (المنتج، الخدمة أو المعلومات) داخل المنظمة².

¹ Florent Francoeur, Votre client interne est-il roi? Québec, article publié dans le journal *Les Affaires* le 28 janvier 2006.

² <http://www.qualiteonline.com/glossaire-C-344-def.html>.

فالزبائن أو العملاء الداخليون هم الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

في حقيقة الأمر أن القوة البشرية داخل المنظمة، هي التي يطلق عليها اسم الزبون الداخلي، وهذا للإشادة بمدى أهمية وضرورة وجوده في المنظمة، وأن أي اضطراب داخل هذه البنية البشرية ككل أو أي مشكل قد يصيب أي زبون داخلي؛ يطرح مشكلا حقيقيا يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف المنظمة ككل. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على إلزامية استثماره بشكل جيد يعود بالنفع على الجميع باعتباره أحد أهم أجزاء رأس مال المنظمة، وذلك من خلال توليد الولاء لديه وتنمية شعوره بالانتماء للمنظمة.

كما أن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار واجبة بل ملزمة، باعتباره المنفذ المباشر للإستراتيجية التسويقية المبنية على التوجه زبون؛ كونه يتفاعل مباشرة مع الزبائن الخارجيين وبالتالي فهو المسئول المباشرة في المنظمة على كسب رضاء ثم ولاء الزبون، خاصة إذا اعتمدنا: على الجانب الموقفي وهو أكثر جوانب الرضا لدى الزبون¹.

مما سبق يمكن أن نستنبط تعريفا للعميل الداخلي:

العملاء الداخليين هم الأشخاص الذين يتعاملون فيما بينهم داخل المنظمة، ويتعاملون مع المنظمة. فتنشأ بينهم علاقة مورد-زبون حقيقية من أجل إتمام المهام والسير الحسن، والإنتاج الجيد، من جهة وتعاملهم المنظمة كعملاء أيضا من جهة أخرى فيقدمون لها الإنتاج والتفوق والتميز وتقدم لهم العمل والاستقرار الذي يعتبر أساس الحياة، إنها علاقة مورد-زبون. لذلك نطلق عليهم اسم العملاء الداخليين أو الزبائن الداخليين. رغم الأهمية الواسعة للعميل الخارجي، إلا أننا نقتصر في هذه الدراسة على العميل الداخلي فقط لذلك سنتطرق إلى تفعيل العميل الداخلي فقط، وقبل ذلك لا بد من شرح التفعيل من خلال ما يلي:

الخنساء سعادي، مرجع سابق، ص: 51¹

المطلب الثاني: ماهية تفعيل العميل الداخلي وأهميته:

تجمع أدبيات الفكر التسيير على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن قدرات وطاقات ومهارات العنصر البشري، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العامل البشري، وبما أن العنصر البشري هو العنصر المهم في هذه المعادلة فإنه من المستلزم على كل منظمة أن تسيّر قدما نحو تفعيل هذه القدرات والطاقات من أجل التقدم والازدهار، وتحقيق مزايا تنافسية.

1-2- تعريف عملية تفعيل العميل الداخلي:

التفعيل اصطلاحا هو زيادة النشاط والفعالية.

وباسقاط التفعيل على العميل الداخلي فإننا نقصد بذلك: العمل على زيادة نشاط وفعالية العميل الداخلي من أجل تطوير قدراته وطاقاته وتحسين ادائه، مما يحدث قيمة مضافة داخل المنظمة وبالتالي كسب ميزة تنافسية مستدامة.

وبالرجوع الى أدبيات التسيير والاقتصاد فإننا لا نجد لأكثرة استعمال هذا المصطلح ولا تعاريف كثيرة لهذه العملية، لذا فقد قمنا بالاعتماد على تعريف عملية تنمية كفاءات الأفراد: عملية تنمية كفاءات الأفراد هي "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة { يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية } لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها².

¹ Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P:307.

² Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, **TQM : 4 révolutions du management**, édition dunod, paris, France, 2003, P:133.

أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص: 56.

من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن تفعيل العميل الداخلي داخل المنظمة هو:

هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة يؤدي الى مجموعة من الأنشطة تهدف إلى زيادة كفاءة العنصر البشري وأدائه داخل المنظمة ، وذلك باستغلال الموارد والطاقات والمدرجات التي يمتلكها الأفراد، لانجاز المهام على أكمل وجه وتحقيق النجاح والقدرة على التنافس. أي أن تفعيل العنصر البشري هو النشاطات التي تؤدي إلى زيادة فعله الايجابي داخل المنظمة.

كما سبق الذكر في الفصل الثاني فان لادارة الموارد البشرية عدة وظائف من أجل تحسين وزيادة أداء الموظفين، كالتدريب مثلاً، وبما أننا نستعمل لفظ العميل الداخلي في هذا البحث فهذا يعني أننا ننظر إلى العنصر البشري من جانب التعامل، وتعامله مع محيطه داخل المنظمة معاملة زبون-مورد، لذلك وجب علينا تسليط الاهتمام على التفعيل من جانب التعامل. وبذلك سنركز على التفعيل من جانب النشاطات السلوكية والمدرجات.

2-2- أهمية تفعيل العميل الداخلي:

مع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى¹ أصبح العاملون وطرق العمل هما العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس. هذا بالإضافة إلى:

أ- أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا.

ب- أن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة، فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل، وطبق في بيئة مختلفة، فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة.

من هنا تظهر الأهمية البالغة لتفعيل العنصر البشري داخل المنظمة، فهي:

- ضرورة لضمان بقاء المنظمة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية.

جفري فيفر، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 1.¹

- كما أن النجاح والتميز الذي يأتي من خلال العنصر البشري، يكون غير مرئي فيصعب تقليده ومحاكاته، على عكس التكنولوجيا.
- بما أن عملية تفعيل العملاء الداخليون تندرج ضمن نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإنها تلقي بظلالها على هذه الأخيرة. فهي تساعد المنظمة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم وبناء روح التعاون، وروح المبادرة، كما تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه:
- انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.
- تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك.
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا.
- تعتبر عملية التفعيل هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.
- تحتاج أغلب المنظمات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للتعبير " كالايزو " مثلا، لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لذلك إلا أن تملك المنظمة يد عاملة مؤهلة، إذن فعملية تفعيل المورد البشري هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

بعد أن استعرضنا الأهمية الواسعة لتفعيل العميل الداخلي وضرورة ذلك، يندرج إلى أذهاننا السؤال

التالي: من هو المسئول عن تفعيل العميل الداخلي داخل المنظمة؟

2-3- المسئول عن تفعيل العميل الداخلي داخل المنظمة:

بعد المسح المكتبي الذي قمنا به من أجل الإجابة على ذلك لم نجد كتابات واضحة على هذا السؤال، إلا

أن المنطق والعقل ومقاربات الدراسات المشابهة تقودنا إلى ما يلي:

كما سبق الذكر فان الموظفين يشكون سلسلة متصلة يعتمد كل واحد منهم على الآخر لتقديم الخدمة المتميزة التي ستصل أخيرا إلى العميل النهائي. هذه السلسلة من الموظفين أو العاملين يكون كل واحد منهم عميلا ثم مورداً ثم عميلا ثم مورداً وهكذا إلى أن تصل الخدمة أو يصل المنتج إلى العميل النهائي.

فعندما يستلم الموظف البيانات أو المعلومات أو الخدمات أو المواد والتي نطلق عليها "واردات" من موظف أو عامل آخر فإنه يكون عميلا. يقوم هذا العميل بإدخال تحسين على الواردات أو إعادة تشكيلها ثم "تصديرها" إلى موظف آخر، فيصبح هذا الموظف "مورداً" بعد أن كان عميلا، ويكون الموظف الذي استلم "الواردات" عميلا وهكذا سلسلة مترابطة يعتمد كل واحد منهم على الآخر حتى تصل الخدمة أو المنتج إلى العميل النهائي خارج المنظمة.

فنستنبط من هذا أنه إذا تحدثنا عن تفعيل العامل بالنظر إليه كعميل داخلي فإننا نكون بصدد التحدث عن سلوكه وعن الاهتمام والتعامل الذي يتلقاه كي يقدم ويتلقى خدمة جيدة. وبما أن كل شخص يكون موردا تارة وزبونا تارة أخرى فان الكل داخل المنظمة يكون معنيا بعملية تفعيل العميل الداخلي. وبهذا نجد أن عملية تفعيل العميل الداخلي ليست مرتبطة بمصلحة معينة أو إدارة معينة وإنما ترتبط بكل المنظمة وموظفيها، وهذا لا يمنع من وجود علاقة وطيدة بينها وبين وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك لان هذه العملية مرتبطة بالموارد البشري الذي يندرج ضمن إدارة الموارد البشرية.

2-4- العلاقة زبون-مورد:

تُكِنُّ جميع المنظمات اهتماما خاصا للعميل {الخارجي}، وتعرف مدى أهميته لنجاح أعمالها، وهو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة. وبعض المنظمات ترى أن العميل هو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها كذلك، وترى أنه من الضروري على كل فرد من أفرادها أن يدرك أن راتبه لم يكن ليأتي لولا وجود العميل.

فنجد المنظمة المعاصرة تسعى إلى السبل التي تساعد على إرضاء العميل وإبقائه متصلا بها، وكيف تستطيع المحافظة على هذا العميل، خصوصا وانه من المنظور التسويقي يعتبر العميل {الخارجي} من أهم أصول

المنظمة، لذا صبت اهتمامها عليه، هذه الفكرة تبلورت عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحلها، إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث، الذي خصّص مكانا محوريا لمفهوم رضا العميل الذي يساعد على رسم سياسات المنظمة، وتقييم أدائها وبالتالي نجاحها، لذا أصبحت أهم مهمة للمنظمة، هي خلق واكتشاف العميل والمحافظة عليه، من خلال كسب رضائه وبالتالي ولائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة.

هذا العميل الذي بدون شك يريد خدمة أو منتجاً يتصف بالصفات التالية¹:

- يؤدي ما يرغب فيه العميل.
- تسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- أن يكون المنتج جاهزاً للاستعمال.
- أن تكون الخدمة أو المنتج يمتاز بسعر معقول.

مما ذكر أعلاه، نرى أن العلاقة بين المورد والعميل علاقة متميزة يحرص فيها المورد على أمور متعددة تضمن له علاقة دائمة مع العميل، وهذه العلاقة يجب أن تتصف بالصفات التالية²:

- أن يثق كل منهم بالآخر.
- أن يتفاهما حول كيفية العمل معاً.
- أن يقدم المورد البدائل للعميل في حالة تعطل الخدمة أو المنتج.

وبإسقاط مفهوم العميل على العامل داخل المنظمة فإنه لا بد أن تتوفر هذه العلاقة في المنظمة أيضاً أي أنه يجب أن تتوفر عنصر الثقة في المنظمة والتفاهم حول كيفية العمل مما يؤدي بالشعور بالرضا والولاء للعميل الداخلي وينعكس ذلك على العميل الخارجي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة المحاكاة.

إن النظر إلى المورد البشري على أنه عميل داخلي للمنظمة يؤدي بلزوم السعي إلى إرضاء هذا العميل، لذا نجد أن الرضا الوظيفي في قلب تفعيل العميل الداخلي.

المطلب الثالث: علاقة تفعيل العميل الداخلي بوظائف إدارة الموارد البشرية.

بما أن تفعيل العميل الداخلي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تهدف إلى زيادة كفاءة العنصر البشري

داخل المنظمة، فإنها حتما ترتبط بنشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وسنبين ذلك فيما يلي¹:

1. م. عارف سمان، مرجع سابق¹

2. نفس المرجع²

3-1- علاقتها بتخطيط الموارد البشرية.

يعتبر التخطيط العملية الإدارية الأولى أمام التحديات التي تواجه المنظمة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة - في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل - أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

3-2- علاقتها بتحليل المناصب:

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وبين عملية تفعيل العميل الداخلي، في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد {لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم}، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات {خاصة عند تقييم المردودية} من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم.

3-3- علاقتها بالتوظيف والاختيار:

أثناء الضرورة إلى التوظيف تجد المنظمة نفسها أمام خيارين إما التوظيف من خارج المنظمة أو من داخلها وفي الحالتين هناك علاقة وطيدة بتفعيل العميل الداخلي. فإذا ما اختارت المنظمة الطريقة الأولى {أي التوظيف من خارج المنظمة}، فإن التزام طرق متقدمة وعلمية في التوظيف، تعتبر بداية عملية التفعيل، فمثلاً: الطقوس المصاحبة للاختيار تضفي جواً من الاحترام والثقة بالمنظمة، فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال.

وفي حالة التوظيف من داخل المنظمة فإنها تستوجب تنمية الكفاءات وتفعيل العملاء الداخليين، فهذه العملية بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتنميتها ذاتياً، كما توفر مجالاً أكبر لفرص الترقية، وإيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد، وهذه بوادر التفعيل. مما يفسر علاقة تفعيل العملاء الداخليين بوظيفة التوظيف والاختيار.

3-4- علاقتها بإدارة المسار المهني:

تساهم عملية تفعيل العميل الداخلي و تنمية كفاءاتهم وزيادة فعلهم الإيجابي داخل، مساهمة فاعلة في

إثراء المسار المهني للأفراد، فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال، وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور والترقي. وإضافة إلى مساهمتها الأولى، فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب والكفاءات، فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها، حيث تمدّها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

3-5- علاقتها بالمكافأة:

في سوق العمل كما في أي سوق آخر، فإنك تأخذ بقدر ما تعطي. فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون. فعنصر المكافأة يعتبر بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب بل تلعب المكافأة دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تفعيلهم بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالمهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في قلب تفعيل العميل الداخلي.

إن الرضا الوظيفي يؤدي بالتأثير الإيجابي على الموظفين داخل المنظمة وحتى المترشحين للحاق بالمنظمة. فالرضى الوظيفي، يؤدي إلى تعزيز الروابط بين الموظفين والمنظمة من أجل تفادي التخلي عن المنظمة وتعزيز الولاء، بالإضافة إلى رفع أداء العاملين لمواكبة تطورات المنظمة ومتطلبات التخطيط. كما أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى المشاركة العاطفية لمكان العمل وبالتالي المنظمة، أي أن الرضا يُنمي الولاء والالتزام الذي يؤدي بدوره إلى التحفيز. وهذه النتائج المتحصلة من الرضا الوظيفي هي من بين الأهداف الأساسية لتفعيل الموظفين¹.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الرضا الوظيفي و أهم نظريات الرضا الوظيفي.

1-1- تعريف الرضا الوظيفي:

من الشائع أن الرضا هو الشعور بالارتياح والمسرة، ويعرف اصطلاحًا بأنه "المسرة الناجمة عن بلوغ ما

¹ Marylène Bezençon, "Analyse de la motivation du personnel chez McDonald's", l'Ecole Suisse de tourisme à Sierre, 2001, P:03.

هو مُتوقع أو مُراد، أو ببساطة شيء مرغوب فيه.

وفيما يلي نستعرض مختلف التعاريف لمختلف المؤلفين:

Alexandre-Bailly F¹ يشير الى أن "الرضا يحدث عندما يحقق الفرد توقعاته، سواء كانت واعية أو غير واعية. وإذا ما كان الشخص راض عن ما تحصل عليه مقابل ما قام به، فهناك احتمالات بأن يواصل هذا الشخص ما قام به من اجل الوصول الى الرضا الذي يسعى اليه. ولكن بما أن احتياجات الفرد متطورة باستمرار، فانه من الضروري تقديم مكافآت مناسبة لذلك باستمرار".

يعرف Locke² الرضا الوظيفي بأنه " حالة عاطفية ايجابية أو سارة ناجمة عن التقييم الذي قام به الشخص فيما يخص عمله او خبراته في العمل"، وبذلك يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو رد الفعل العاطفي للشخص اتجاه عمله.

هذه الحالة العاطفية ناجمة عن التقييم الذي قام به الشخص ازاء عمله كرد على القيم المهمة بالنسبة له اتجاه عمله، شريطة أن تكون هذه القيم متقاربة أو تساعد على تلبية احتياجاته الاساسية. هذه الاحتياجات تنقسم الى نوعين مختلفين لكن مترابطين: الاحتياجات المادية أو الفيزيائية والاحتياجات النفسية وخاصة الحاجة للتنمية والتطور.

أما Dion³ فيعرف الرضا الوظيفي كـ "حالة نفسية عاطفية ناتجة عن التوافق بين ما يتوقع الشخص الحصول عليه من عمله (مضمون المهمة، علاقات العمل، الأجر، فرص الترقية، وغيرها من ظروف العمل)، وبين تقييمه لما تحصل عليه فعلا".

ومن المقبول عموما عند Patrice ROUSSEL⁴ أن الرضا هو نتيجة مقارنة مدركات الشخص لمختلف الجوانب الواقعية لوظيفته ومدركاته لما يجب أن تكون عليه هذه الجوانب. وهذا ما يعني أن الرضا الوظيفي يتوقف على مستوى التباين بين ما يريده الشخص وما يتلقاه من وظيفته. من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص بان الرضا الوظيفي يمكن أن يعرف كـ: "الحالة النفسية والذهنية للشخص حيال كل بعد من الأبعاد التي يتكون منها محيط عمله".

¹ Frédérique ALEXANDRE-BAILLY et Autres, Comportements humains et management, Pearson Education, France, 2003, P:131.

² Locke E.A. The nature and causes of job satisfaction, in dunette M.D. (éd.), handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand, McNally, 1976, P:1300.

³ Dion, Gérard, Dictionnaire canadien des relations du travail, 2^e édition, Ste-Foy, PUL, 1986.

⁴ Patrice ROUSSEL ; Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, mai 1996, P:75-76.

1-2-2- أهم نظريات الرضا الوظيفي:

لاحظ¹ Locke سنة 1976 بأن نظريات التحفيز الوظيفي هي نفسها نظريات الرضا الوظيفي، وهذا ما سنعتمد عليه خلال بحثنا هذا. وبالرجوع إلى أدبيات الاقتصاد والتسيير نجد أن هناك عدة اقتراحات لتقسيم نظريات الرضا الوظيفي، فمثلا قام Campbell² وآخرون سنة 1970 بتقديم اقتراح تصنيف هذه النظريات على أساس التمييز بين مضمون وعملية التحفيز في العمل، أي التقسيم إلى نظريات المضمون ونظريات العمليات، ومن ثم قام Locke سنة 1976 بتكييف هذا التقسيم إلى مفهوم الرضا الوظيفي. أما Maillet³ فقد قدم سنة 1989 اقتراحا لتقسيم هذه النظريات يركز فيه على التمييز بين نظريات المضمون (théories de contenu)، نظريات العملية (théories de processus)، نظرية التعزيز (théorie du renforcement)، ونظرية تحديد الأهداف (théorie de la fixation des objectifs).

إلا أن Kanfer⁴ سنة 1990 كسر هذا المؤلف التقليدي بتقديمه لاقتراح جديد للتقسيم يركز فيه على ثلاثة نماذج: نظريات الاحتياجات - التحركات - القيم (théories des besoins-mobiles-valeurs)، نظريات الاختيار الإدراكي (théories du choix cognitif)، وكثيرا ما تسمى نظرية التوقع-التكافؤ (Les théories de l'autorégulation)، ونظرية التسيير الذاتي (théories de l'expectation-valence).

إلا أننا في بحثنا هذا سنعمد إلى عرض أهم النظريات حسب التسلسل الزمني للمفاهيم العلمية.

1-2-1- أعمال Taylor⁵

نشط تيار في بداية هذا القرن سمي بالمدرسة التقليدية، واهتمت هذه المدرسة بالتعب، الملل ورتابة العمل، لأن هذه الجوانب الغير المرضية تؤثر على الإنتاجية. ومن خلال المخططات المادية لأماكن العمل، وتعديل هيئة حركة وتنقل العمال، والاهتمام بجانب الأجور، أراد ممثلي هذه المدرسة أن يساعدون في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية. فقام المجلس البريطاني لبحوث الصحة الصناعية British Industrial Health

¹ Locke E.A. op.cit.

² Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, E. E., Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1970.

³ Maillet L., psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail, Montréal: agence d'Arc Inc, 1989, 3^e édition.

⁴ Kanfer R., Motivation theory and industrial and organizational psychology, in Dunnette M.D et Hough L.M (éd.) Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol. 1, 1990, P:75.

⁵ Yvan Comeau, Théories de la satisfaction au travail, Centre de recherche sur les innovations sociales, Bibliothèque nationale du Québec, 1992, P:2.

Research Board، وأغلبية الباحثين الأمريكيين، بتبني هذا المنهج الذي أدى إلى حدوث مقاومة سواء من قبل العمال أو المسئولون.

إن الممثل الأكثر شهرة لهذه المدرسة هو المهندس الأمريكي Frederick Winslow Taylor (1856-1915). التحق Taylor سنة 1880 بالـ Manufacturing Investment Company، وقام بإجراء عدة تجارب في مجال النتاج وتنظيم العمل. وبعد التحاقه بعدة منظمات، قام Taylor بنشر كتابه The Principles of Scientific Management، الذي نشر سنة 1911، وتضمن المبادئ التي يجب إن تسير الـ "المنظمة العلمية للعمل"، وأمن أهم هذه المبادئ: المبدأ "one best way"، ويعني وجود طريقة واحدة مثلى لدراسة علمية للعمل والحركات، إعطاء الأولوية للمهمة، طلاق بين التفكير والتنفيذ، وتقسيم العمل.

إن تنظيم Taylor للعمل هيمن على الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية. وما يعيب هذا التصميم للعمل أنه اهتمامه يركز على الإنتاجية وليس على رضا العمال. وهذا ما لوحظ فيما بعد، بحيث أن تجارب Taylor أدت إلى تراجع حافزية العمال بعد سنوات الخمسينات.

1-2-2- أعمال Elton Mayo.

جاءت أعمال Elton Mayo (1880-1949) في مصنع الـ Hawthorne في الـ Western Electric Company، كاستجابة على تقسيم (تفتيت) العمل ونفي معرفة العمل في انجاز المهمة، الناتجة عن المدرسة التقليدية. رغم إن الدراسات التي أتت في سياق بحوث Taylor أكدت أن التغيرات في الظروف المادية للعمل يمكن أن تؤثر على الإنتاجية. لذلك فإن أول بحث لـ Mayo كان يتعلق بتغيرات كثافة الضوء، فكانت مفاجئة البحث إن أي تغير في كثافة الضوء سواء كانت بالزيادة أو النقصان، تؤثر إيجابا على الإنتاجية. وفي الواقع ليست كثافة الضوء هي التي كانت تحفز الإنتاجية وإنما وضعية الملاحظة هي التي أدت إلى ذلك، وسميت هذه الظاهرة بتأثير هاوثورن "l'effet Hawthorne"¹.

وهناك تجارب أخرى أجريت في الـ Western Electric، تهدف إلى توضيح آثار الإشراف على الإنتاجية. وانطلاقا من هذه الأبحاث الأخيرة وانتشارها سنة 1933، قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بالتركيز على افتراض أن الرضا الوظيفي يمكن أن يزيد في الإنتاجية، وبأن العلاقات الإنسانية في المنظمة تأثر بشكل

¹ GRUNEBERG, Michael M., Understanding Job Satisfaction, London/Basingstoke, The Macmillan Press, 1981, P:5.

كبير على الرضا الوظيفي. إن البحوث التي كانت تحت إشراف وتوجيه Mayo، تبين أن نوع الإشراف والعلاقات الطيبة داخل فرق العمل هي مفتاح الرضا الوظيفي¹.

1-2-3- أعمال Hoppock:

في الوقت الذي أصبحت فيه الدراسات التي أجريت في Hawthorne معروفة، قام Hoppock سنة 1935 بنشر واحدة من أولى الدراسات التي أجريت عن الرضا عن العمل، وتقوم هذه الدراسة على أساس دراسة استقصائية وجداول المواقف* . وكغيره من الباحثين Hoppock لاحظ أن الرضا عن العمل ينتج عن مجموعة من العوامل. ومثل الباحثين المعاصرين له، فان Hoppock يعتقد بأن عدم وجود العوامل التي تسمح بالرضا عن العمل يؤدي إلى عدم الرضا، وذلك بحكم الواقع، وبعد عدة سنوات سيتم استعادة هذه الفكرة من قبل Frederick Herzberg².

وفي هذه الفترة نشط عدة باحثين آخرين في مجال الرضا عن العمل من أهمهم:

1-2-4- نظرية Maslow للاحتياجات:

قام Maslow، خلال سنوات 1940، بتقديم نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات من خلال ملاحظات ميدانية. فلاحظ أن الفرد يسلسل أولويات احتياجاته بطريقة هرمية، ويسعى لتلبية احتياجاته حسب ترتيب الأولوية، وقام بتصنيفها إلى خمسة فصول حسب ترتيب الأولوية من 1 إلى 5 كما يلي³:

1-4-2-1- الاحتياجات الفيزيولوجية : الحاجة لتناول الطعام والشراب، التنفس، الاسترخاء، الدفء، الحاجة للتكاثر، وهكذا. هذه الاحتياجات المتعلقة ببقاء فطري الدوافع. إنها احتياجات البقاء على قيد الحياة وهي مرتبطة بدوافع غريزية.

1-4-2-2- الاحتياجات الأمنية: وتعبر عن الرغبة في العيش دون خوف، والحماية ضد بعض المخاطر. وفي إحدى التطبيقات على منظمات العمل، وضع Mailet ما يلي⁴: " في الحياة اليومية للعمال، تتجلى هذه الاحتياجات في الامتثال للقوانين واللوائح ، من خلال الانضمام إلى الحركة النقابية ، ومن خلال دفع الاشتراكات لخطة المعاشات التقاعدية ودفع أقساط التأمين من جميع الأنواع".

1-4-2-3- الاحتياجات العاطفية: فالشخص يحتاج للعلاقات الاجتماعية، إلى تقديم وتلقي المودة، وأن يشعر بالانتماء إلى فئة أو مجموعة معينة.

¹ Yvan Comeau, op.cit, P:3.

* une méthode d'enquête et des échelles d'attitudes.

² Yvan Comeau, op.cit, P3-4.

³ Patrice ROUSSEL ; op.cit, P:34.

⁴ Mailet L., op.cit, p:148.

1-2-4-4-4- احتياجات التقدير والاحترام: تعبر هذه الاحتياجات عن رغبة الشخص في الاعتراف به، وموافقتة، وأن يكون له تقدير واحترام الآخرين. كما تعكس هذه الاحتياجات احترام الذات ومحبة السلطة.

1-2-4-5- حاجات تحقيق الذات أو تفعيل الذات : وتعلق هذه الحاجات بالرغبة في التقدم والنمو والتطور، والإبداع والابتكار، وغيره.

عند تلبية أو إشباع نوع من هذه الحاجات، فإن هذا الأخير لم يعد عاملاً محفزاً. فمثلاً عند تلبية الحاجات الفزيولوجية، يكون قلق الشخص متركزاً حول السعي إلى حماية نفسه وسلامته، وبالتالي فإن غريزة الأمن تحل محل غريزة البقاء على قيد الحياة. وان دافعية هذا الشخص لتلبية هذا النوع الثاني من الاحتياجات تمتد مادام أنه لم يحقق إشباع هذه الحاجات، وعندما يصل الشخص إلى هدفه، يجد كتحفيز جديد رغبته في إشباع حاجيات الدرجة الثالثة والمتمثلة في الاحتياجات العاطفية. وهكذا حتى وصوله إلى المستوى الخامس من التسلسل الهرمي للحاجيات أي حاجيات تحقيق الذات. إن الوقت اللازم أو الكافي لتلبية حاجيات كل فئة من الحاجيات قد تتطلب وقت طويلاً جداً، وعدد قليل جداً من الأشخاص القادرين على تحقيق إشباع حاجيات تحقيق الذات.

1-2-5- نظرية العدالة التنظيمية والمساواة — Adams:

إن نظرية المساواة شهدت تطوراتها الكبرى في أوائل 1960 مع أعمال¹ Adams، وهو يفسر الدوافع والرضا الوظيفي من خلال استعداد الشخص للمقارنة بين وضعه الشخصي وبين وضعية الآخرين. ففي مكان العمل يقوم الفرد بملاحظة بيئته لمعرفة ما إذا كان يتم التعامل معه بإنصاف داخل منظمته. وفي نهاية هذه المقارنة، إذا كان الشخص غير راض عن وضعه، فإن اللامساواة المدركة من طرفه تُنشأ لديه توتر داخلي سيسعى للحد منه. هذا التوتر الذي نشأ بداخل الشخص، يؤدي به إلى ردود أفعال وإلى التحرك وبذل الجهود اللازمة للحد من الشعور باللامساواة والظلم.

يركز Adams على إن الفرد يميل لتقييم مساهماته في منظمة عمله، فيما يخص مستوى التدريب والكفاءة والأقدمية، والجهد، وغير ذلك. كما يقيم المنافع التي يتلقاها من وظيفته كراتبه، وظروف العمل، والوضع، والاعتراف، والترقيات، إلخ. ثم يقوم بمقارنة هذه التقييمات، أي الفوائد التي يتحصل عليها من عمله مقارنة بمساهماته في منظمته.

فيضع الفرد برأسه نسبة فلتكن (R_1) توافق هذه المقارنة كما يلي²:

¹ Adams J.S, Inequity in social exchange, in Berkowitz L, (éd) Advances in Experimental social psychology, New York, Academic press, Vol.2, 1965, P:267.

² Patrice ROUSSEL ; op.cit, P:42.

$$\frac{A_p}{C_p} = (R_1) \text{ النسبة}$$

بحيث:

$A_p =$ هي الفوائد A التي يتحصل عليها الشخص P من عمله.

$C_p =$ هي المساهمات C التي يقدمها الشخص P إلى منظمة عمله.

يواصل الفرد عملية المقارنة بالتقييم النسبة "الفوائد الناجمة عن العمل والمساهمات المقدمة للعمل" ولكن لأشخاص آخرين مُتخذين كـمعيار مقارنة. وينتج عن هذه العملية نسبة أخرى فلتكن (R_2) :

$$\frac{A_a}{C_a} = (R_2) \text{ النسبة}$$

بحيث:

$A_a =$ هي الفوائد A التي يتحصل عليها الشخص a من نفس العمل.

$C_a =$ هي المساهمات C التي يقدمها الشخص a إلى نفس منظمة العمل.

يقوم الشخص ببناء هذه النسب (R_1) و (R_2) حسب نظام إدراكه الخاص ويقارنهما. (وبذلك فان هذه النسب ذاتية).

عندما يدرك الشخص مساواة بين هذه النسب، فهذا يُنشأ لديه إحساس بالمساواة والعدل. يرى إذن أن الفوائد التي يتلقاها من وظيفته (مثلاً: الأجر)، بالنسبة لمساهماته في وظيفته (مثلاً: الجهد)، تتناسب مع فوائد ومساهمات الأشخاص الذي يقارن نفسه بهم.

وعلى عكس ذلك، فإنه عندما يدرك اختلافاً بين نسبته (R_1) ونسبة غيره (R_2) ، فإنه يتولد لديه شعور بـ لامساواة، قد يكون ايجابي أو سلبي.

وعموماً فان مقارنة هذه النسب من طرف شخص معين تؤدي إلى إحدى الإمكانات الثلاث التالية¹:

$$\text{مساواة} \quad \frac{A_a}{C_a} = \frac{A_p}{C_p}$$

$$\text{اللامساواة} \quad \frac{A_a}{C_a} > \frac{A_p}{C_p}$$

$$\text{اللامساواة} \quad \frac{A_a}{C_a} < \frac{A_p}{C_p}$$

إن دافعية الفرد تنشأ من حالة التوتر الداخلية التي تنجم عن الشعور بعدم الإنصاف، وقد يحدث هذا الأخير (أي الشعور بعدم الإنصاف) كنتيجة لمقارنات يقوم بها الشخص، كما سبق لنا تحليله. فيقوم الشخص

¹ Patrisse Roussel, ibid., P:43.

برودود أفعال وبذل جهود من أجل التقليل أو القضاء على هذا التوتر. إن الدافعية التي يجدها الشخص من أجل إعادة التوازن بين نسبه (R_1) ونسبة الشخص المعياري حسب إدراكه (R_2)، يؤدي به إلى عدة مواقف وسلوكات، قد تكون ضد مصالح منظمته. هذه التصرفات والمواقف يمكن أن نذكرها في نوعين:

- 1- اعتماد سلوك جديد: تغيير مساهماته في العمل (كالجهد مثلا)، التخلي عن المنظمة أو طلب النقل، طلب الزيادة في الأجر، الترقية، وغيرها.
- 2- تغيير إدراك أو تصور الوضع¹:

* تغيير (من الناحية النفسية) تصوره أو إدراكه اتجاه مساهماته في العمل أو مكافأته من العمل.
* تغيير (من الناحية النفسية) تصوره أو إدراكه اتجاه المساهمات التي يقدمها الشخص المعياري في العمل أو المكافآت التي يتلقاها من هذا العمل.
* اتخاذ شخص آخر، كمعيار للمقارنة.

إن هذه النظرية تثير مشكلة المقارنة. لأن الشخص يقارن نفسه إما بشخص آخر أو عدة أشخاص داخل المنظمة، وإما بشخص أو عدة أشخاص من منظمات أخرى. في الحالة الأولى، هناك مشكلة اللامساواة داخليا، أما الحالة الثانية، فهي حالة اللامساواة خارجيا.

كما يمكن للفرد أن يقوم بمقارنات ذاتية، فيجد النسبة في ثلاث حالات مختلفة: الأولى، أن يقارن النسبة الحالية بالنسب المدركة في زمن ماض، الثانية، أن يقارن نسبه الحالية مع نسب مستقبلية يأمل بها، والثالثة أن يقارن نسبه الحالية التي يعتبرها فعلية مع نسبة خيالية يعتبرها مثالية. إذن يقوم الفرد بمقارنة هذه النسب مع منظمة عمله، وهذا ما يقابل ما يسمى بالعدالة التنظيمية².

1-2-6- نظرية ERG — Alderfer:

اقترح Alderfer³ سنة 1969 نظرية ERG^{*}، استنادا على عملية مسح تشمل 110 موظف من موظفي البنوك. ومن خلال ذلك صرح Alderfer بأن الفرد حافزية الفرد تقوم على سعي الفرد لتلبية ثلاث أنواع من الحاجيات: احتياجات الوجود (E)، احتياجات العلاقات الاجتماعية (R)، واحتياجات التنمية الذاتية أو الشخصية (G).

¹ Thériault R., Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables, Chicoutimi Gaetan Morin, 1983, P:545.

² Thériault R. et Dyer L., "Les cadres et leurs augmentation de salaire en Amérique du Nord", Gestion: Revue internationale de gestion, vol. 2, n°4, 1977, P:69-77.

³ Alderfer C.P., "An empirical test of a new theory of human needs", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4, n° 2, 1969, P: (142-175).

* Existence, relatedness & growth.

1-2-6-1- احتياجات الوجود: وهي تعبر عن الرغبات الفيزيولوجية والمادية، وهو ما يقابل احتياجات الدرجة الأولى والثانية من سلم Maslow للحاجيات، أي الاحتياجات الفيزيولوجية والأمنية. الجوع والعطش تنتمي إلى هذه الفئة من الحاجات، وكذلك هو الحال بالنسبة للرغبة في تحسين ظروف العمل أو المرتبات أو المزايا في المنظمة.

1-2-6-2- احتياجات العلاقات الاجتماعية: وتتعلق بالاحتياجات التي تدفع الفرد للحفاظ على العلاقات مع الآخرين. هذه العلاقات هي تبادلات قد تكون ودية أو متضاربة بين الشخص والأشخاص المحيطة به. ويُعبر عن هذه الاحتياجات من خلال تقاسم المشاعر مع الآخرين، والأسرار، والأفكار، أو الكراهية، والتنافس، وغيرها من المشاعر. هذه الحاجة إلى التبادل هو العامل المحرك الذي يدفع الفرد إلى السعي لتلبيتها. في المنظمة، احتياجات العلاقات الاجتماعية يمكن أن تُترجم بالرغبة في الاندماج في فريق العمل، والسعي إلى علاقات مع الآخرين، وجعل التبادلات ودية مع الزملاء، والمشاركة في الأنشطة النقابية، وغيرها. هذا النوع من الاحتياجات يقابل (جزئياً) حاجات احترام الذات عند Maslow .

1-2-6-3- احتياجات التنمية الشخصية: يكون للفرد دافعية لتلبية هذه الاحتياجات من أجل ، تلبية تطلعاته في الإبداع والابتكار، والرغبة في المشاركة في مهام أو أنشطة خصبة وذات مكافآت عالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، من أجل مواجهة حالات التحدي. هذا النوع من الحاجات يشبه (جزئياً) احتياجات احترام وتحقيق الذات التي حددها Maslow.

وفقاً لـ Alderfer، يمكن أن يعمل كل نوع من الحاجيات في نفس الوقت، ودافعية الشخص تعتمد على كثافة الحاجة. وهذه الكثافة نفسها ترتبط بدرجة تلبية الرغبة لهذه الحاجة. ويمكن أن تمثل نمط الدافعية والرضا على النحو التالي¹:

دافعية ← كثافة عالية لهذه الحاجة ← درجة ضعيفة من الإشباع لحاجة ما
إشباع الحاجة (الوصول إلى الرضا) ← عالية من أجل الحد من هذا المستوى من الكثافة

المساهمة الثانية لنظرية ERG هي تعزيز فرضية ظاهرة النكوص - الإحباط. فعندما لا يمكن للفرد أن يلبى احتياجاته للتطور والتنمية الشخصية، فقد يتراجع في سلم احتياجاته.

¹ Patrisse Roussel, op.cit, P : 35-36.

انطلاقاً من الشعور بالإحباط، فإنه ينقل شهوته لاحتياجات العلاقات الاجتماعية وبالتالي زيادة كثافة هذه الاحتياجات. وبالمثل، إذا لم يستطع تلبية احتياجات العلاقات الاجتماعية، فمن الممكن أن كثافة احتياجات الوجود تزداد.

إن عملية التراجع في حجم الاحتياجات يرجع إلى الإحباط. وبهذا نجد أن Alderfer يتعارض مع Maslow بأنه لا يمكن أن يكون هناك إلاّ تقدم في تلبية أو إرضاء الاحتياجات حسب ترتيبها، في حين أنه حسب Alderfer يمكن لأن يكون هناك تراجع.

وأخيراً، فإن كثافة الحاجة هي حكم ذاتي، فيمكن لنوع من الأنواع الثلاثة أن يهيمن على الأنواع الأخرى، ويتوقف ذلك على الشخص، هذه الهيمنة قد تكون دائمة، أو قد تطول أو تقصر تبعاً لتغيرات الظروف حياة الفرد، ويتوقف أيضاً على نوعية الحاجة المعتمدة.

1-2-7- نظرية العاملين لـ Herzberg :

قام Frederick Herzberg باستئناف نظرية الترتيب السلمية للاحتياجات لـ Maslow، فنظرية العاملين تؤكد هي الأخرى على وجود عوامل محددة تدفع الفرد بان يكون له ردود أفعال، وأن يكون محفزاً لتلبية بعض الحاجيات وإرضاءها.

إلا أن نظرية الترتيب السلمية للحاجيات تُظهر عدة نقاط ضعف، فهي تتناسى الاستراتيجيات الفردية والجماعية، والتغير الاجتماعي والتغير الميكلي باعتباره عنصراً من عناصر السماح للتعبير عن المطالبة¹. فشكك Herzberg في فكرة أن الرضا وعدم الرضا في العمل يوافق وجود أو غياب العوامل نفسها.

وبفضل عدة بحوث تجريبية، بيّن Herzberg² سنة 1971 أن هناك مجموعتين من العوامل تؤدي إلى الرضا الوظيفي. وتحقق من أن العوامل التي تؤدي بالفرد إلى مواقف إيجابية تجاه وظيفته تختلف عن العوامل التي تؤدي به إلى خلق مواقف سلبية اتجاه وظيفته³. فميّز Herzberg بين نوعين من العوامل في ميدان العمل، بحيث يتدخل كل نوع بطريقة مختلفة في عملية التحفيز والرضا:

¹ BERNOUX, Philippe, La sociologie des organisations, Seuil, Paris, 1985, P : 77 à 80.

² Herzberg F., le travail et la nature de l'homme, Paris, EME, 1971.

³ Yvan Comeau, op.cit, P : 4-5.

1-2-7-1- العوامل الأولى هي عوامل خارجية (حياة صحية) وكثيرا ما تسمى بالعوامل الصحية: وتتعلق في المقام الأول بنوعية البيئة، وتستجيب إلى الحاجيات التي إذا غابت يكون الشخص غير مرتاح ومحبط. إن عدم وجود هذه العوامل أو وجود اختلال وظيفي بها يُولد حالة عدم الرضا ، مما يدفع العاملين للدعوة والشكوى. ولكن وجودها في الواقع لا يشكل أي تحفيز. هذه الفئة من العوامل لا تملك القدرة على تقديم الرضا، في أغلب الأحوال فإنها لا تثير المبالاة ، ولكن غيابها يولد عدم الرضا. لأنها أساسية ولا يمكن الاستغناء عنها.

1-2-7-2- العوامل الثانية هي عوامل جوهرية وكثيرا ما تسمى بعوامل الرضا أو العوامل المُحفزة: وهذه العوامل لديها القدرة على تقديم الرضا للموظفين. وهي تعتبر أيضا من المحفزات ، وذلك لأنها تشجع الأفراد على بذل الجهود لتلبية احتياجاتها. وتشمل فوائد العمل، المسؤوليات المُتلقاة، الأجر المحفزة، والفرص المتاحة لتحقيق الاعتراف والامتنان من خلال العمل.

من ما تقدم يمكن أن نستخلص أن Herzberg يبحث في مشكلة الاحتياجات البشرية. وهو يختلف عن Maslow و Alderfer بالتمييز بين فئتين من الاحتياجات : الاحتياجات الفسيولوجية والاحتياجات النفسية للتنمية. ومن ثم، فإنه يفترض أن الاحتياجات الفسيولوجية المرتبطة بالعوامل الصحية والاحتياجات النفسية مرتبطة بالعوامل التحفيزية.

من خلال استعراض بعض أشهر نظريات الرضا الوظيفي يمكن أن نخلص بالقول بان الرضا الوظيفي ليس بالمفهوم الجديد وبأن دراسته كانت مبكرة جدا، وهو عبارة عن حالة نفسية عاطفية تنشأ بمقارنة شخصية يقوم بها شخص معين حيال مختلف أبعاد محيطه (مناخ العمل، الزملاء وغيره)، ويُعبر عن هذه الحالة بدرجة معينة من الإيجابية أو السلبية حسب التقييم الذاتي لهذا الشخص. وإيجابية أو سلبية الشخص تنشأ من أربعة عناصر:

* المقارنة بين وضعية العمل الحالية للشخص وبين طموحاته.

* درجة السيطرة والرقابة على وضعية العمل المدركة من قبل الشخص.

* التغيرات في مستوى طموحات وتطلعات الأشخاص داخل المنظمة (قد تتأثر بمشاعر الكفاءة

الذاتية).

* استراتيجيات حل المشاكل.

الجمع بين هذه المتغيرات الأربع يمكن أن يُنشأ عدة أشكال مختلفة من الرضا أو عدمه، قد تؤدي حالة الرضا إلى الاستمرار في السلوك الذي أوصل هذا الشخص إلى هذه الحالة من الرضا وأن يزيد من الأداء للوصول إلى درجة أعلى من الرضا إلا أنه من الممكن أيضا أن الرضا يسبب تراجع العمل كما أنه يمكن لعدم الرضا أن يكون حافزا لزيادة العمل وتحسين السلوك من أجل الوصول لتحقيق الأهداف التي توصل إلى حالة الرضا إلا أنه يمكن أيضا أن حالة عدم الرضا أن تُولد سلوكيات سلبية وإحباط وتراجع الأداء وهذا ما يجب تفاديه.

المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا ومختلف النتائج في العمل.

المفاهيم التي ارتبطت تقليديا بالرضا الوظيفي هي: الأداء الوظيفي، دوران العمل، الغياب، الالتزام والمشاركة في المنظمة والعمل.

2-1- الرضا والأداء الوظيفي:

بالرجوع إلى أدبيات الرضا الوظيفي والدافعية فإننا لا نجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء على عكس الدافعية، وبما أن هناك علاقة وطيدة بين الدافعية والرضا فإننا سنستعرض باختصار علاقة الأداء بالدافعية. يمكن أن يُعرف الأداء بالمعادلة التالية حسب أعمال Vroom¹:

$$Performance = f(ability \times motivation)$$

$$\text{الأداء} = (\text{المهارة} \times \text{الدافعية})$$

وبما أن المهارة هي في نفس الوقت نتيجة للفطرة (موهب) والمكتسبات (التجارب) فيمكن إعادة صياغة معادلة الأداء كما يلي:

$$Performance = f((Aptitude \times exp\acute{e}rience) \times motivation)$$

$$\text{الأداء} = ((\text{التجربة} \times \text{الموهبة}) \times \text{الدافعية})$$

إن أهلية الشخص أو موهبته تمثل الطاقة المحتملة القصوى لهذا الشخص، أي القدرة الكامنة الفطرية للفرد، وعامة ما تتغير من قصوى إلى دنيا خلال مدة حياته. وكثيرا ما لا تعرف موهبة الشخص إلا إذا أُختبرت أو جُرِبَت على أرض الواقع، وهذا ما يجعل وجود كثير من الطاقات والمهارات الغير مُستغلة. إذن الفرضية التي تقول أن أي شخص يمكن أن ينجح في أي شيء إذا أراد ذلك، ليست بالضرورة واقعية.

¹ Vroom, Victor H., Work and motivation, New York, John Willy & sons, 1964, P: 203.

التجربة هي ما اكتسبه الشخص من معارف وتطبيقات خلال أعماله السابقة، وليس بالضرورة أن تكون التجربة السابقة مطابقة لمهام العمل الحالي حتى نعتبرها تجربة مفيدة للعمل، ولكن يمكن لأي تجربة عمل سابق أن تكون لها صلة بنشاطات العمل الحالي، وعموماً فإن النشاطات والتجارب الإنسانية تقدم دائماً أشياء إضافية.

أما الدافعية فلها عدة تعاريف، ولكننا سننحني حول التعريف الذي قدمه Porter و Lawler¹ : " حيث وصفا الدافعية للعمل بالطاقة التي تُحدد نوع من السلوك المميز". وهي القوة الطاقوية الداخلية التي تدفع الشخص إلى تبني سلوك معين. وبالتالي يمكن تأكيد بأنه في حالة ثبات المتغيرين الآخرين فإن أي زيادة في الدافعية تؤدي إلى زيادة حتمية في الأداء.

ولكننا في بحثنا هذا قمنا بتسليط الضوء على الرضا الوظيفي وليس على التحفيز، وبما أن العلاقة الايجابية بين التحفيز والأداء ثابتة ومعروفة، فيمكننا من خلال معرفة علاقة الرضا بالتحفيز، استنتاج العلاقة بين الرضا والأداء (من خلال علاقة التعدي). فما علاقة الرضا بالتحفيز؟

2-1-1- الرضا والتحفيز:

إن مصطلح الرضا طالما ارتبط بدراسات التحفيز. وهذا هو سبب عدم استطاعت تجاهله. فكما سبق تعريفه فإن الرضا هو شعور الرفاه، والمسرة التي تصاحب إتمام أو الحصول على ما هو متوقع، ما هو مُراد وما هو مرغوب. وبالتالي فالرضا الوظيفي يتقاسم نفس صعوبات التخوف مع التحفيز، كون التحفيز بمثابة رد فعل داخل نفسية الشخص، وينتج عن مقارنته لنشاطاته (عمله)، وعن الشعور الذي ينشأ من هذه المقارنة. أما الرضا فينتج عن توقعات الفرد، فلا يمكن للشخص أن يكون راضٍ أو غير راضٍ عن شيء لا يتوقعه ولا يخطر بذهنه. وهذا ما يربط الرضا بالحافزية.

فالحافزية بالنسبة لـ MAUGERI² هي مجموعة الطموحات والآمال التي يعلقها الشخص حول عمله. علماً أن:

* كل هذه التطلعات والطموحات من المحتمل أن تتحقق، في حالة ما إذا كانت تتعلق بطبيعة أو نوع العمل المكلف للشخص.

¹ Porter L.W., Lawler E.E., Managerial attitudes and performance, Homewood, Illinois, Irwin, 1968. cité dans : RICHARD M. STEERS, RICHARD T. MOWDAY and DEBRA L. SHAPIRO, INTRODUCTION TO SPECIAL TOPIC FORUM THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY, Academy of Management Review, 2004, Vol. 29, No. 3, p: 382.

² Salvatore MAUGERI , Les théories de la motivation au travail : - histoire et actualité-, Document de Recherche n° 2008-09, Laboratoire d'Economie d'Orléans, France, 2008, P : 3.

* وأن كل تطلع أو طموح، يتأثر بمعامل استصواب، أي قيمة تفاضلية.

وبعبارة أخرى، يمكن القول أن كل وظيفة تمتلك عدة جوانب للعمل، ولا يمكنها أن تسمح بنفس ظروف التحفيز، ولا تعطي نفس التطلعات والمعطيات باستمرار حيال مختلف جوانب العمل، فهل كل تطلعات الفرد حيال هذه الجوانب هي مرغوبة من قبله بنفس الدرجة. يجيب Francés¹ على هذا السؤال بأن لكل تطلع من تطلعات الشخص، قوة مختلفة «valences différentes»، ومن أجل قياس التحفيز اقترح ما يلي:

$$M = \sum_{n=1}^k (A) \times V$$

قوة التحفيز (M) هي عبارة عن مجموع (A) «attentes» تطلعات الشخص من عمله (من 1 إلى k)، ولكل تطلع من هذه التطلعات استصواب معين، ومعنى آخر، قوة إرادة خاصة به (V) «valence» .

ومن جهة أخرى فإن الرضا هو الانحراف بين توقعات الفرد والنتائج الفعلية (O) «résultats obtenu»، ومن ثمة تصبح قوة التحفيز كما يلي:

$$M = \sum_{n=1}^k (A - O) \times V$$

وبغض النظر عن التعليقات التي يمكن أن تطرح حول هذا المنهج الرياضي لسلوكيات نفسية بشرية، فإنه يمكننا ملاحظة أن الرضا ينجم عن الانحراف بين ما يريده الشخص وبين ما يتلقاه فعلاً، ويمكن أيضاً ملاحظة العلاقة بين الدافعية والرضا. وبالتالي استنتاج العلاقة الايجابية بين الرضا والأداء الوظيفي.

بحيث طالما اعتبر الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي محرك للأداء الوظيفي (تجارب الهاوثورن مثلاً)، ومازال الكثير منهم يعتبر بأن الرضا الوظيفي يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء الوظيفي.

فأغلبية البحوث تؤكد أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إلا أن هذا النمط من التفكير يُخطأ. بمحاولته جعل السلوك الإنساني داخل المنظمة جد رشيد، وهذا ما يفسر وجود بحوث أخرى تحاول التأكد من العلاقة "الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي"، وعلى سبيل المثال Jacobs و Solomon²، حيث أنهما ينفيان هذه العلاقة من خلال كتابهما "استراتيجيات تعزيز التنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال الرضا

¹ Francés R., *Motivation et efficience au travail*, Liège, Mardaga édition, Belgique, 1995, p : 12.

² Jacobs, R., & Solomon, T. Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, p: (417-421).

الوظيفي"، وأكدوا على الزيادة في الأداء المرتبطة بالزيادة في الأجور أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وليس العكس، أي أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة لتحسين الأداء. أي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء وحتى الإنتاجية وإنما العلاقة تكون بواسطة السلوكيات الناتجة عن الرضا والتي تؤثر على الأداء والإنتاجية، كدرجة النشاط أو الحمول، سوء أو حسن تنقل المعلومات، ودرجة الإحساس بالانتماء، وغيره.

أما Factor¹ فبيّن أن هناك ثلاثة عناصر نظرية رئيسية مسلم بها:

- 1- أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء.
- 2- العلاقة بين الرضا والأداء يديرها عدد كبير من المتغيرات.
- 3- الأداء الجيد يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

كما يعترف بوجود عدد كبير من البحوث التي تجد التباساً بهذه العلاقة مما يجعلها في غاية التعقيد، واقترح أن تُركّز الدراسات المستقبلية على محاولة اكتشاف طرق ملائمة للطاقت البشرية للعمال مع الوضعيات المختلفة لظروف العمل.

2-2- الرضا ودوران العمل:

يفهم من دوران العمل هو تنقل العمال من منصب إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى، وقد يكون هذا التنقل داخل المنظمة أو من الداخل نحو الخارج أو العكس.

باللجوء إلى أدبيات الاقتصاد والتسيير فإننا نجد عدة تعاريف لهذا المصطلح، فاختارنا في بحثنا هذا التعاريف التالية:

بالنسبة لـ GALAMBAUD² فهو يعرف دوران العمل بأنه "قطع الصلة بين الموظف وصاحب العمل"، و³ SEKIOU-BLONDIN يعرفه بأنه "جميع التحركات من مدخلات ومخرجات نهائية، للعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما تكون سنة"، أما⁴ PRICE فيعرفه على أنه "درجة الحركة الفردية

¹ Factor R., "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 20, No. 3, 1982, P: 34-42.

² GALAMBAUD B., des hommes à gérer, Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983; p.14.

³ SEKIOU L., BLONDIN L. et al, gestion des ressources humaines, Bruxelles : De Boeck Université, 1998. cité dans SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, L., CHEVALIER, F. et ESSEYRE DES HORTS, C.H. (2001) « Leadership, satisfaction et mobilisation », in Gestion des ressources humaines. Montréal : De boeck University, chapitre 13. P : (396-424).

⁴ PRICE J.L., "the study of turnover", Ames : the Iowa State University Press, 1977.

التي تتقاطع مع الحدود العضوية للنظام الاجتماعي". علما بأن مفهوم دوران العمل قد ينطبق أيضا على التحركات داخل المنظمة، وهناك¹:

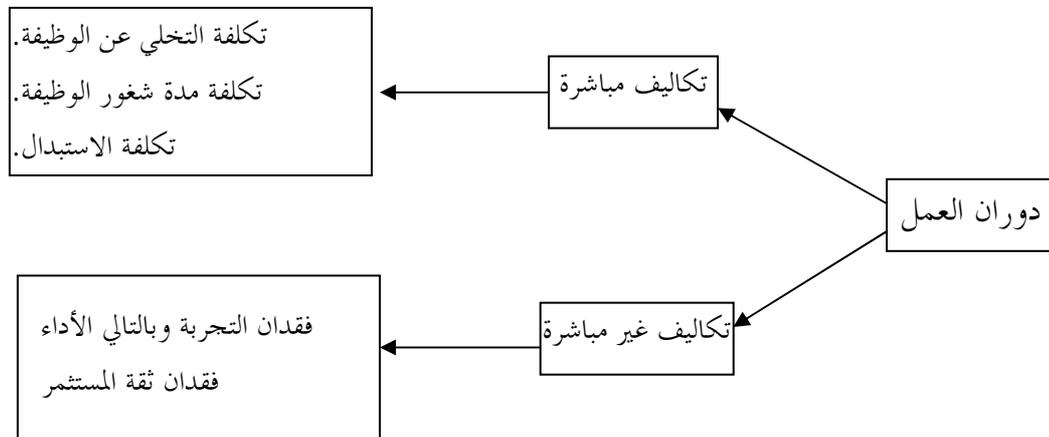
2-2-1- دوران العمل الغير ممكن تجنبه أو الحتمي: ويأتي من التقاعد، العجز، انتهاء العقد، انتقال سكن الموظف، استعادة الدراسة، إلخ .

2-2-2- دوران العمل الذي يمكن تجنبه: في معظم الأحيان أسبابه هي: أجواء العمل، الفوائد الاجتماعية أو الأجر التي توفرها منظمات أخرى، علاقات العمل مع الزملاء و / أو المشرفين، قلة درجة الالتزام، وغير ذلك.

2-2-3- وثمة فئة ثالثة، في بعض الأحيان يكون من المرغوب فيها مثل الحالات الاجتماعية، عدم الكفاءة، سوء السلوك، والأخطاء الخطيرة.

إن دوران العمل يشجع ظهور مهارات جديدة وفي الوقت نفسه يطرد المهارات الموجودة، بالإضافة إلى أنه يُحمل المنظمة عدة تكاليف منها المباشرة والغير مباشرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (09): تكاليف دوران العمل

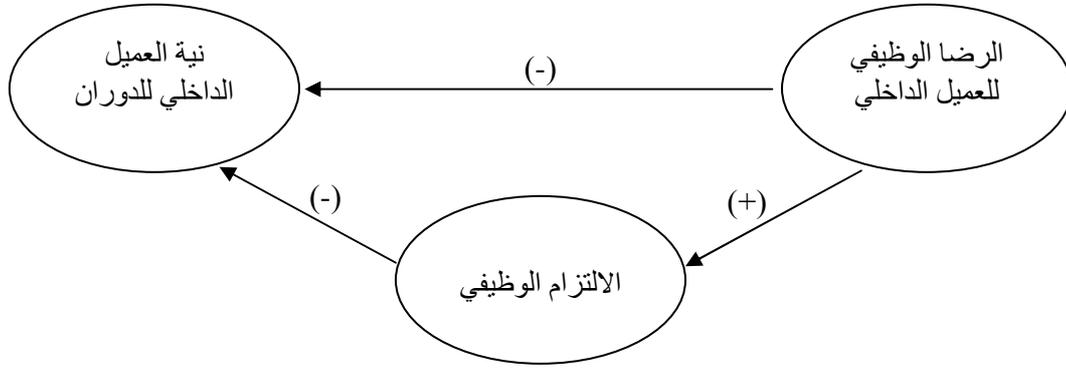


المصدر: إعداد شخصي

¹ Eliane DESPONS, LE TURNOVER : EXEMPLE DES INFIRMIERES, MEMOIRE DE DIPLÔME EN ECONOMIE ET ADMINISTRATION DE LA SANTE, UNIVERSITE DE LAUSANNE, Février 2001, P:8.

فتَواحدَ العديد من النماذج المقترحة لدراسة دوران العمل في العقدين الأخيرين. قام كل من Horn¹ و Griffeth سنة 1995، و Maertz و Campion² سنة 1998، بتقديم ملخصات شاملة لمختلف الأطر النظرية لدوران العمل. فأظهرت التحقيقات الماضية أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تعد كسوابق لنية الدوران، بحيث أنه كلما كانت درجة الرضا الوظيفي ضعيفة فهي تزيد من نية الدوران لدى العميل، وكذلك هم الأمر بالنسبة للالتزام الوظيفي، فهو يؤثر عكسيا على نية الدوران، أما عن علاقة الرضا بالالتزام الوظيفي فهي علاقة ايجابية فكلما زاد الرضا الوظيفي فهذا يزيد من الالتزام التنظيمي. وتمشيا مع هذه النتائج، تقترح النموذج الموالي، بحيث يظهر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بمظهر السوابق لعزم أو نية الدوران.

شكل رقم (10): سوابق عزم أو نية الدوران



المصدر: إعداد شخصي

بحيث أن الرضا الوظيفي كما سبقت رؤيته هو المشاعر الايجابية أو السلبية التي يمتلكها الموظف اتجاه وظيفته. الالتزام التنظيمي هو درجة شعور الأفراد بولائهم لمنظمتهم³. أما نية الدوران هي ميل المرء إلى المغادرة⁴.

¹ Horn, P.W and Griffeth, R.W. Employee turnover. Cincinnati, OH: South-Western college publishing, 1995. cite dans Horne, C. Factors influencing intentions of nursing personnel to leave employment in long-term care settings. Journal of Applied Gerontology, 15(4), 1996, p: (450-470).

² Maertz, C. P., & Campion, M. A., 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial & organizational psychology. International review of industrial and organizational psychology, Chichester, England: Wiley, 1998, vol. 13, p: 49-83.

³ Price, J. L., op.cit.

⁴ Lyons, T., Role conflict, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, P: (99-110).

هناك مجموعة كبيرة من المؤلفات التي أفادت أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا سلبيا بنية دوران العمل¹. ويتوسع نطاق نتائج البحوث المذكورة، نجد طريق مباشر بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل، وهذا ما يتضح في النموذج المقترح أعلاه.

بشكل عام، الرضا الوظيفي يعتبر مؤشرا جيدا لنية دوران العمل، إلا أنه ليس أقوى العوامل المؤثرة على دوران العمل، فهناك العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيرا (كالأزمات الاقتصادية مثلا). وعلى الرغم من ارتفاع مستوى عدم الرضا لبعض الأشخاص، إلا أنهم لا يتركون عملهم إن لم يكن لديهم فرص أخرى في أماكن أخرى، أو إذا كانت ظروف العمل (المالية) في مكان آخر غير مرضية³.

2-3- الرضا الوظيفي والتغيب في العمل:

قد يتغيب الموظف لعدة أسباب متنوعة، لذلك هناك عدة تحاليل لم تكشف عن أي صلة قوية بين عدم الرضا والتغيب، كما بين ذلك Hackett⁴ سنة 1989، بحيث من بين أحد أسباب عدم وجود علاقة بين عدم الرضا والتغيب، هو أن التغيب هو الذي يسبب عدم الرضا وليس العكس، ويبين Tharenou ذلك كما يلي⁵: إذا كان الموظف غالبا ما يكون غائبا، فانه سيتلقى تقييمات سيئة من طرف مشرفيه، وتحذيرات وضغوط من نظرائه. هذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى المزيد والمزيد من غيابه وفي كثير من الأحيان تؤدي بجعله غير سعيد في عمله وغير راض.

وعلى عكس ذلك فان الشعور بالرضا يؤدي إلى الحد من التغيب، حيث أظهر Yates⁶ و Jones سنة 1998، انخفاضاً في معدل الغياب بعد عرضهم لعدد أسباب تبعث بالرضا للموظفين. وبالرغم من الرضا يؤثر على الغياب بالعمل، إلا أنه غالبا ما يتأثر بعوامل أخرى مثل وجود معايير الجماعات غير الرسمية. حيث قام كل من Mathieu⁷ و Kohler سنة 1990 بدراسة معدل التغيب لعينة من العمال قبل

¹ Griffeth, R.W., Horn, P.W., and Gaertner, S., Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 2000, P: 26, 3, 463.

² Currivan D.B., The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, Winter 1999, Vol. 9, Issue 4.

³ Carsten, J.M. and Spector, P.E., Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 1987, P.72, 374-379

⁴ Hackett, R. D., Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature, *Journal of Occupational Psychology*, 1989, P. 62, 235-248.

⁵ Tharenou, P., A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, p: 269-290.

⁶ Yates, D.A., & Jones, G., Casual dress days: Are there bottom-line impacts? *Organization Development Journal*, 1998, p:107-111.

⁷ Mathieu, J.E., & Kohler, S.S., A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 1990, p: 217-220.

وبعد اندماجهم بمجموعة أخرى من العمال المعتادين على التغيب، فوجدوا أن كل الأشخاص الذين كانت لديهم معدلات تغيب ضعيفة قبل اندماجهم بمجموعة العمال المعتادين على التغيب، أصبحت معدلات تغيبهم كبيرة بعد اندماجهم.

2-4- الالتزام التنظيمي والالتزام في العمل:

كما تبين سابقا في الصفحة 101-102 من هذا البحث، إن الالتزام التنظيمي هو درجة رغبة الفرد بالبقاء في منظمته. وهو يستند إلى قوة المشاركة والتعرف بين الموظف والمنظمة. فكما سبق التوضيح فإن هناك علاقة ايجابية بين الرضا والالتزام التنظيمي، إلا أن هناك بعض التساؤلات عن من ينشأ من عند الكثير من الباحثين، فمنهم من يثبت أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي بالزيادة في الالتزام التنظيمي كـ Stumpf¹ و Hartman. وهناك من يثبت العكس، أي أن الالتزام التنظيمي يؤدي بالزيادة لاجابية في الرضا الوظيفي مثل Ting². والكل يجتمع على العلاقة الايجابية بينهما.

في حين أن الالتزام التنظيمي يعكس درجة مشاركة العاملين في المنظمة، فإن الالتزام في العمل هو قوة تعرف العامل بعمله (مهمة العمل). مرة أخرى، تظهر الأبحاث الإيجابية المتبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام في العمل، أي أن الرضا يسبب أو يؤدي إلى الالتزام في العمل³. مما يعني أنه إذا كان الشخص راض جدا عن عمله فسيؤدي ذلك على الأرجح إلى زيادة في العمل، تكريس وقت أطول للعمل، وغير ذلك.

2-5- العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عوامل أخرى تؤثر بدرجة الرضا الوظيفي وهي تتعلق بشخصية الفرد. فقد أثبت الكثير من الباحثين أن هناك علاقة قوية بين سن، عرق، وثقافة الشخص وبين الرضا في العمل، مثلا Judge⁴ و Bono قاما سنة 2001 بتبيين أن الأشخاص الذين يقومون بطريقة مستقرة وتنبؤية (متغير الشخصية) بتقييمات أساسية (جوهر التقييم) لوضعية حياتهم، وكلما انتهت هذه التقييمات بالرضا، فإن هذا الرضا ينعكس على الرضا في

¹ STUMPF, S.A. & HARTMAN, K., Individual exploration to organisational commitment or withdrawal. Academy of Management Journal , 1984, p : (308-329).

² Ting, Y., Determinants of job satisfaction of federal government employees. Public Personnel Management, 1997, P : 313-334.

³ Mathieu, J. E., & Farr, J. L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 1991, p: 76, 127-133.

⁴ Judge, T. A., & Bono, J. E., Relationship of core self-evaluation traits - self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 2001, p: 86, 80-92.

الحياة والرضا في العمل على حد سواء. وهذه التقييمات الشخصية هي تقييمات ذاتية تتأثر بما يجول بذهن الإنسان وبشخصيته وعاداته وتقاليده، إذن بثقافته.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الاتجاهات والمواقف (بما في ذلك في العمل) احتلت مكانة هامة في علم النفس، من أجل ذلك قام علماء النفس بتطوير أدوات ومقاييس للمواقف، التي هي أدوات موحدة وتم التعرف على موثوقيتها وصلاحياتها.

فيما يتعلق بقياس الرضا الوظيفي فيمكن تصنيف فئتين رئيسيتين من أدوات قياس (معيارية): 1) مقاييس الرضا من خلال الجوانب : هي الأدوات التي تقيس جوانب مختلفة من الرضا، على سبيل المثال، مع الارتياح الدفع ، مع الزملاء ، وفي هذا السياق سنعرض اثنين الأكثر تعارفا وشهرة ومصداقية: - مؤشر وصف الوظيفية (Job Descriptive Index) و- مؤشر المينيسوتا لجدول الرضا (Minnesota Satisfaction Scale)، 2) مقاييس الرضا العام التي تهتم بالمستوى العام للرضا بغض النظر عن الرضا حيال مختلف عناصر العمل

إلا أن كل باحث يمكنه أن ينشأ مقياس لقياس الرضا خاص بأهداف بحثه، لكن هذه الطريقة سوف تحرمه من كل المقارنات التي يمكنه القيام بها من خلال أداة أو مقياس معياري.

3-1- مؤشر وصف الوظيفية (Job Descriptive Index):

يقيس هذا المقياس 5 جوانب للرضا الوظيفي: المرتب، العمل، الفرص المتاحة، الإشراف والزملاء. تم وضع من قبل¹ Smith, Kendall, & Hulin سنة 1969. يعرض كما يلي: تتابع وصف موجز لمختلف جوانب العمل والعبارات أو الأسماء التي يجب للشخص تقييم جوانب العمل من خلالها، مثلا:

* بالتفكير في ما تقومون به من عمل في هذا الوقت. كيف يتم العمل في معظم الأحيان؟ الإجابة بنعم أو لا مقابل السؤال. وإذا كانت هناك إمكانية لعدم استطاعة التحديد، يمكن إضافة الخانات التالية والإجابة أمام الخانة الملائمة للشخص:

- روتيني
- مرضٍ
- جيد

¹ Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin, The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally, 1969, p: 193-200.

مثال آخر:

* الأجر الذي أتقاضاه حالياً:

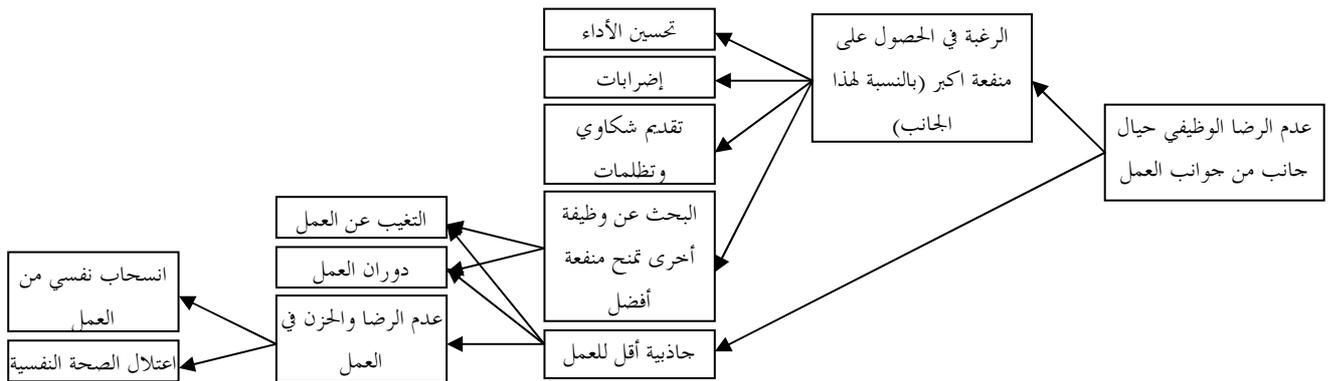
- هو أجر يقابل النفقات العادية
- غير كافٍ
- أقل مما أستحق

3-2- المينيسوتا لجداول الرضا (Minnesota Satisfaction Scale):

هناك صيغة قصيرة تتكون من 20 جانب من جوانب الوظيفة وصيغة أخرى طويلة تتكون من 100 جانب¹. كل بند من بنود هذا الاستبيان يُمثل جملة قصيرة عن جانب محدد من العمل. وكل بند (مثلاً: فرصة العمل لوحده في هذا العمل ، المبلغ المدفوع يقابل ما أبذل من جهد، الخ)، يجب أن يكون يُعطي علامة على مقياس يتألف من التقييمات التالية : مستاء جدا ، غير راضٍ ، محايدة ، راضٍ ، راضٍ جداً.

أخيراً يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن المشاعر الايجابية أو السلبية التي تمتلك الشخص جراء المقارنة الذاتية التي يقوم بها بين ما يتوقع الحصول عليه من عمله و بين ما يتحصل عليه فعلاً (حسب إدراكه). وأن للرضا الوظيفي دوراً مهماً في تحسين الأداء والتقليل من دوران العمل والرفع من الالتزام التنظيمي والالتزام في العمل وبالتالي. وان حالة عدم الرضا تؤدي إلى سلوك تنظيمي سلبي داخل المنظمة، وبالتالي فان للرضا الوظيفي دوراً كبيراً في تفعيل العميل الداخلي للمنظمة.

شكل رقم(11): نموذج نتائج عدم الرضا عن جانب من جوانب العمل



لنتائج عدم الرضا. المصدر: Lawler. مقتبس من نموذج

Lawler III E.E., Pay and organization effectiveness: a psychological view, New-York, McGraw-Hill, 1971, P:233.

¹ Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967, Manual for the Minesota Satisfaction Questionnaire, Industrial Relations Center, University of Minnesota, cité dans Patrice Roussel., 1996, P:193.

إن العديد من المجالات الهامة التي تهتم بتسيير الإدارة أدرجت الآثار النفسية للمسرة في العمل، ملائمة العمل مع الاحتياجات الشخصية، مناسبة نظم المكافآت، واستعمال تقييم الأداء وتقييم الرواتب. كل هذه العناصر ينظر إليها على أنها ذات صلة وثيقة بجودة الأداء التنظيمي. ومن ثم فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين، الخصائص التي تُميّز بيئة العمل ومتطلبات المنظمة. وهذا ما يجعلنا نسلط الضوء على ظروف العمل والمناخ التنظيمي الذي ينشط به العميل الداخلي والثقافة التي تؤثر على طريقة إدراك الشخص لعمله ومحيط عمله من خلال المبحث الموالي(الثالث).

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

إن وجود علاقة بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي أو عدم وجودها، ليس بالأمر الذي لم يحض بالاهتمام. فحتى وقت قريب، فإن تمثيل هذه الحقائق الاجتماعية، اختلف عن بعضه البعض. بهذا الصدد يمكن أن نطرح بعض التساؤلات: ما هو دورها في حالة التشخيص التنظيمي أو في حالة التغيير التنظيمي، وما هي أوجه تدخلها في المنظمة؟ سعى العديد من الباحثين لإيجاد أجوبة لهذه الأسئلة وإلى أسئلة أخرى في هذا السياق، ولتقدم إجابة في بحثنا هذا سنقوم فيما يلي باستعراض بعض أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي خلال الخمسين سنة الماضية، بتسليط الضوء على أوجه الاختلاف والتشابه.

المطلب الأول: أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي منذ عقد الخمسينات إلى عقد السبعينيات.
سنبدأ باستعراض بعض أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي خلال الخمسين سنة الماضية، بتسليط الضوء على أوجه الاختلاف والتشابه.

1-1- خلال عقد الخمسينات.

على الرغم من أن مفهوم المناخ التنظيمي كان عبارة المجهول خلال الخمسينات، إلا أنه خلال هذه الفترة شهد الإطار المفاهيمي تطوره من خلال¹ Lewin.

في البداية تأصلت فكرة المناخ التنظيمي من خلال تجارب هذا الباحث، الذي قام بخلق مناخات اجتماعية مصطنعة (المناخات الشهيرة: الاستبدادية والديمقراطية ودعه يعمل) بقرب جماعات من المدارس، وبعناية تامة قام بملاحظة السلوكيات النابعة من طرفهم. هذه التجربة أكدت المعادلة التالية²:

¹ Lewin, K., Field theory in social science. New York : Harper et Row, 1951.

² Lewin, K., Lippit, R. et White, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939, p: (271-299).

$$C = f(P \times E)$$

بحيث: (C) هي دالة للشخص (P) بالتفاعل مع البيئة (E) الموجود بها. ومن خلال تغيير البيئة (E) فمن الممكن توجيهه في اتجاه معين سلوكيات أغلبية الأشخاص الذين يعيشون تحت تأثير البيئة (E). ومن الواضح، أن كثافة تغيير السلوك الفردي سوف تختلف من فرد إلى آخر، ولكن عموماً السلوكيات الجديدة تذهب بشكل أو بآخر في نفس الاتجاه.

هذه المعادلة $C = f(P \times E)$ هي أداة تحليلية قوية من أجل فهم وتغيير (لاحقاً) سلوك الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية. وبذلك فإن هذه المعادلة تتضمن فرضية تقييدية un postulat restrictif. وفي الواقع، هي تفترض أن العالم الاجتماعي يمكن تقسيمه بوضوح إلى سلوكيات، أشخاص وبيئة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الشخص بمعزل عن السياق الاجتماعي الذي يتطور به، كما أن التأثير يكون أحادي الاتجاه، فمثلاً البيئة يمكن أن تؤثر في الشخص وليس الشخص في البيئة. وهذا يعني أن العاملين المتقدمين لهذا التحليل يعتبرون كعمال ضمن بيئة معينة، ولكن لا يساهمون في خلقها. فمفهوم التفاعل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية لا يؤخذ بعين الاعتبار في معادلة Lewin. وهذا هو السبب في أن معظم الدراسات المنشورة حول المناخ التنظيمي وبيئة العمل تقوم على ضبط متغيرات بيئة العمل للتنبؤ و/ أو تغيير السلوك الفردي والتنظيمي.

فيما يخص الثقافة التنظيمية، هناك باحثين قاما بفتح الطريق لمستقبل البحث الميداني والتدخل في هذا الموضوع، (Jaques 1951)¹، نتيجة لإجراء دراسة معمقة في تصنيع المحامل roulements à billes، وجد أن "ثقافة المنظمة هي الطريقة المعتادة والتقليدية في التفكير والعمل، والمشاركة بشكل أو بآخر بين جميع أعضائها، والتي يجب أن يتقبلها ويتعلمها الأعضاء الجدد أو على الأقل جزئياً من أجل الاندماج في هذه المنظمة"، وركز Jaques على ضرورة الاستيعاب الداخلي للثقافة التنظيمية، باعتبار ذلك شرطاً أساسياً لإقامة علاقات تبادلية ومهنية فعالة.

بغض النظر عن أعمال Jaques، قام Selznick² سنة 1957، بوضع تصميم يمكن المنظمات من توليد أبعاد عاطفية، والحصول على طابع مميز « caractère »، وعلى ايولوجيا وكفاءة مميزة، بالإضافة إلى إثارة وتشجيع التزام أعضائها. وأكد هذا الباحث على الوظيفة الغائية* (التوجيه والتعبئة) la fonction

¹ Jaques, E. The changing culture of a factory. New York : Dryden Press, 1951, p: 251.

² Selznick, P., Leadership in administration. New York : Harper et Row, 1957.

* مذهب فلسفي مثالي يقول بأن لكافة الأشياء أو الظواهر في الطبيعة غاية تتوخاها وهدفاً تسعى إليه، و قدراً تسير نحوه. ويستند أنصار الغائية إلى حقيقة تكيف الكائنات الحية مع ظروف وجودها، فيردون طبيعة هذا التكيف إلى فعل قوى خاصة غير مادية.

téléologique (orientation et mobilisation) للثقافة الناتجة عن خصائصهم المميزة. إلا أن أعمال رواد الثقافة التنظيمية لم تجد الصدى الحقيقي في هذا العقد.

1-2-2- عقد الستينيات:

إن سنوات الستينات كانت مثمرة، خاصة بالنسبة للمناخ التنظيمي، فأدخل هذا المفهوم من قبل Gellerman¹ سنة 1960، ويشير هذا المفهوم مجازا إلى الأحوال الجوية ودرجات الحرارة المادية، أما اجتماعيا فيشير إلى الجو السائد في مجال معين.

وبعد الاستمرار في هذه الأعمال لمدة تفوق ربع قرن، قام Rensis Likert² بنشر كتابه The Human Organization سنة 1967، الذي أسس علميا وجود، تعريف، قياس، ودور وأثر المناخ التنظيمي.

حسب Lewin، يعتبر المناخ التنظيمي كأداة قابلة للقياس وتأثر على السلوكيات الفردية والنظامية على الرغم من الاختلافات حول الإدراك وبالتالي القياس. هذه الاختلافات قسمت إلى ثلاث مدارس فكرية، حيث تجتمع هذه المدارس على فكرة أنه لا يمكن تأكيد مناخ معين إلا إذا سلم به الجزء الكبير من أفراد العينة، بالإضافة إلى أنه تم تصوير المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الظروف الهيكلية التي تخضع بصورة موضوعية لمجموعة من الفعاليات (قياس عدة مواصفات تنظيمية موضوعية)، قد تكون هذه الظروف مجموعة من ردود الفعل الجماعية من قبل الأطراف الفاعلة (قياس الإدراك الحسي للخصائص الفردية)، أو قد تكون مجموعة من المدركات المشتركة من قبل مجموعة من الجهات الفاعلة ضمن عمليات المنظمة التي يواجهونها (قياس الإدراك الحسي للمواصفات التنظيمية).

1-2-1- المناخ التنظيمي باعتباره مجموعة مواصفات تنظيمية موضوعية Le climat comme configuration d'attributs organisationnels objectifs

عُرّف أيضا كتصميم هيكلي³. هذا الاتجاه يعتبر المناخ التنظيمي كموضوع قائم بذاته باعتباره الصفات المميزة للمنظمة، ويفترض أن المناخ التنظيمي ينتج عن التعرض الجماعي لشروط موضوعية عامة، على سبيل المثال: حجم الشركة، درجة المركزية، عدد التسلسل الهرمي، نوع التكنولوجيا المستخدمة، ودرجة إضفاء الطابع الرسمي. وتتمثل مساهمات هذا الاتجاه في أيامنا هذه، في التركيز على المحددات التنظيمية للمناخ⁴. وبهذا الصدد تؤكد أعمال Oldham و Lawler، Hall على وجود روابط تقديرية بين الخصائص الهيكلية للمنظمة والمناخ التنظيمي المتصور (المدرك)².

¹ Gellerman, S.W., People, problems and profit. New York : McGraw-Hill, 1960.

² Likert, R. L., The human organization. New York : McGraw-Hill, 1967

³ Schneider, B. et Reichers, A., On the etiology of climate. Personnel Psychology, n° 36, 1983, p : 19-39

⁴ Brunet, L. et Savoie, A., Le climat de travail. Montréal : Éditions Logiques, 1999.

1-2-2- Le climat comme réaction **المناخ التنظيمي كاستجابة مشتركة من قبل الجهات الفاعلة** commune d'acteurs

وفقا لهذا المنهج الذي يطلق عليه بالذاتي *approche subjective*، يُفسر الفرد ويستجيب إلى متغيرات ذات مغزى من الناحية النفسية له، وليس فقط على أساس الشروط الخارجية الموضوعية. في بدايات هذا التوجه، كانت النظرة إلى المناخ التنظيمي تشبه إلى حد كبير تلك المتعلقة بالرضا³. وبعد ذلك قام كل من Joyce و Slocum⁴ سنة 1984 بتسليط الضوء على المناخات الجماعية « *climats collectifs* » وهذا يعني على سبيل المثال أن جماعات من الأفراد لا ينتمون إلى نفس وحدة العمل ولكن يتقاسمون خبرات مشابهة في العمل. هذا التشابه يفسر من خلال الشخصية الناتجة من أن الأفراد المتشابهون من حيث الشخصية وعلى الرغم من تعرضهم لظروف موضوعية مختلفة، فهم يستطيعون معيشة تجارب مشابهة⁵. هذه المناخات تسمى بالجماعية أو النفسية، في معنى أنها تعكس ما هو معاش حاليا بطريقة مشتركة بين عدد من الأفراد بغض النظر عن موقعهم داخل المنظمة.

1-2-3- المناخ التنظيمي كإدراك مشترك للصفات التنظيمية:

في هذا السياق، ينظر للمناخ التنظيمي على أنه " مجموعة من الصفات التنظيمية التي تصف أو تصور العلاقة بين الجهات الفاعلة والمنظمة، وتقاس هذه الأخيرة عن طريق إدراك غالبية الجهات الفاعلة *les acteurs* لطريقة إدارتهم ومعاملتهم"⁶. والجهات الفاعلة للمنظمة، تركز بطبيعة الحال على خصائص المنظمة لوصف المناخ السائد في أماكن عملهم، كدرجة الاستقلال الذاتي في المنظمة، درجة الاعتبار في المنظمة، كيفية تعبئة أو حركة الموظفين *la façon de mobiliser*، وغيرها. هذا النهج، يلعب بالنسبة للصفات التنظيمية الموضوعية دورا في تحديد المناخ التنظيمي (النظرة الهيكلية) *approche structurelle*. أما بالنسبة للفرد يلعب دور المشرف على إدراك المناخ⁷ (النظرة الذاتية)، ولكن تبقى تقارب إدراك طريقة التعامل هي التي ينبثق منها المناخ التنظيمي⁸.

¹ Payne, R. et Pugh, D., Organizational culture and climate. In M. Dunnette (Éd.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNall, 1976.

² Lawler, E. E., Hall, D. T. et Oldham, G. R., Organizational climate relations to organizational structure. Organizational Behavior and Human Performance, n° 11, 1974, p: 139-155.

³ André SAVOIE et Luc BRUNET, CLIMAT ORGANISATIONNEL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE : APPORTS DISTINCTS OU REDONDANCE? Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000, P: 182.

⁴ Joyce, W. F. et Slocum, J. (1984). Collective climate : Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. Academy of Management Journal, n° 27, P : 721-742.

⁵ André SAVOIE et Luc BRUNET (2000), op.cit, P :182.

⁶ Roy, F., Le climat de travail, conceptualisation et mesure. Mémoire de maîtrise inédit. Département de psychologie, Université de Montréal, 1989, P : 34.

⁷ modérateur de la perception du climat (*approche subjective*)

⁸ André SAVOIE et Luc BRUNET, 2000, op.cit, P :183.

1-3-3- خلال عقد السبعينيات :

لا شيء خاص يذكر في هذه الفترة بالنسبة للمناخ التنظيمي، إن لم يكن تأكيداً على هيمنة نظرة الإدراك الحسي للصفات التنظيمية وانتشار تفعيل هذه النظرة.

سنة 1983 قام Brunet¹ بإجراء إحصاء فيما يقارب الخمسة عشر مناخ تنظيمي. وفي هذه الاستبيانات، كان عدد الأبعاد المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي يتراوح حسب الباحثين من 4 إلى 15. إلا أن هذه الأبعاد لها صفة مشتركة كونها عبارة عن مدركات مشتركة بشأن كيفية التعامل في المنظمة، سواء من جانب الأعضاء أو من جانب أجهزة المنظمة les dispositifs de l'organisation. ومع ذلك هناك مجموعة من الأبعاد الرئيسية المتكررة باستمرار^{2,3}:

1-3-1- درجة الاستقلالية في العمل Le degré d'autonomie au travail

1-3-2- درجة السيطرة والرقابة على عملها Le degré de contrôle sur son propre travail

1-3-3- نوعية أو درجة جودة البيئة المادية الحالية La qualité de l'environnement physique immediate

1-3-4- درجة الاعتبار والاحترام في العمل La considération et le respect au travail

1-3-5- درجة جودة العلاقات المشتركة أو داخل الجماعات La qualité des relations intergroupe

1-3-6- طرق تعبئة أو حركة الموظفين Les modalités de mobilization

إن أدوات القياس المصممة خلال هذا العصر الذهبي للمناخ التنظيمي، تقوم بقياس العناصر التي تنتمي إلى العالم التجريبي للعمل، ويقصد بها تلك الفقاعة التي تحيط بكل شخص يشغل وظيفة، بغض النظر عن مكانه في سلم الهرم الوظيفي. وهي تتكون من : المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، المحيط البشري الذي يتعامل معه، والمحيط المادي والتكنولوجي الذي ينتج بداخله ومن خلاله. إن طبيعة العلاقة بين شاغل الوظيفة والثلاثة عناصر المذكورة، تبين لشاغل الوظيفة كيف هو يُعامل (أي إدراكه للطريقة التي يُعامل بها). وعندما يكون لغالبية العمال في وحدة معينة، نفس الإدراك فيما يخص الطريقة التي يُعاملون بها، إذن يظهر هناك مناخ تنظيمي، أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما تتقاسمه وتعيشه هذه الجماعة في العمل⁴.

¹ Brunet, L., Le climat de travail dans l'organisation : définition, diagnostic et conséquences. Montréal : Agence d'Arc, 1983.

² André SAVOIE et Luc BRUNET, op.cit, p : 182.

³ Roy, F., op.cit, p: 35-36.

⁴ André SAVOIE et Luc BRUNET, 2000, op.cit, P :183.

خلال هذا العقد أخذ المناخ التنظيمي طريقه بهدوء وترسيخ كبير، فأصبح جزء لا يتجزأ من معظم التشخيصات التنظيمية، وأصبح يعتبر بشكل متزايد كشرط أساسي لنجاح التحولات التنظيمية الرئيسية، وعلاوة على ذلك، ولا أي مفهوم آخر في الوزن التنظيمي، يهدد هيمنة مفهوم المناخ التنظيمي خلال هذا العقد.

المطلب الثاني: أشهر أدبيات الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي منذ الثمانينيات.

سنتناول من خلال هذا المطلب المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية خلال الثمانينيات والتسعينيات.

2-1- خلال عقد الثمانينيات:

ظهر في هذه الفترة مفهوم قوي، حظي بتغطية إعلامية واسعة، انه مفهوم الثقافة التنظيمية. الفكرة القائلة بان المنظمات يمكن أن تفهم من ثقافتها، شهدت تطورا مذهلا بعد منشورات Peters et Waterman¹ سنة 1982 بعنوان *In Search of Excellence*، ومنشورات Deal et Kennedy² سنة 1982 بعنوان *Corporate Cultures*. ولكن مما لا شك فيه ان المرجعية تعود الى Edgar Schein³ (1985 ، 1992) بعنوان *Leadership and Organizational Culture*، فهو أفضل من أي شخص آخر قام بتجذير وتنمية قيمة البعد الثقافي للواقع التنظيمي. إن هذا التأليف يضم ويدمج بطريقة مفاهيمية، مختلف مستويات الثقافة والوسائل التكميلية للنظر في الثقافة التنظيمية. باختصار انه الكتاب الذي لا مفر منه بالرغم من أنه منذ ذلك الحين، نشرت الآلاف من المنشورات التي تتناول ثقافة المنظمة⁴.

ومع ذلك فان وضع التصور للثقافة وتفعيله، كان منذ البداية فردية ومتناقضة. وفي الواقع، إن طريقة إدراك وفهم المناخ التنظيمي تتمحور حول تيارين متباعدين: التيار الرمزي، والتيار الوظيفي. أصحاب التيار الرمزي يعتبرون المنظمة كمفهوم اجتماعي، ويشككون في وجود المنظمة كما يجسدها أصحاب التيار الوظيفي⁵. ينظرون إلى المجتمعات كعمليات تسمح للأفراد ببناء هذا الواقع الاجتماعي

¹ Peters, T. et Waterman, R., *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper et Row, 1982.

² Deal, J. E. et Kennedy, A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 1982.

³ Schein, E., *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schein, E., *Organizational culture*. *American Psychologist*, 1990.

Schein, E., *Organizational culture and leadership* (2e éd.). San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

⁴ André SAVOIE et Luc BRUNET, 2000, op.cit, P : 184.

⁵ Albrow, M., *The dialectic of science and values in the study of organizations*. In G. Salaman et K. Thompson (Éds), *Control and ideology in organizations*. Cambridge : MIT Press, 1980.

(واقعهم المعاش)¹. الثقافة أصبحت في نفس الوقت عملية ومنتج جماعي يتجاوز تأثير أي كيان فرعي (فرد أو جماعة)، نقول إذن أن المنظمة "هي" ثقافة. على عكس أصحاب التيار الوظيفي، الذين يؤكدون على وجود ثقافة في المنظمة من خلال الأحداث والأعمال الفنية التي تعبر عن القيم والمعتقدات المشتركة، وقد يكون للقائد بعض التأثير فيها. نقول إذن أن المنظمة "لديها" ثقافة.

2-1-1- المنظمة "هي" ثقافة:

حسب الرمزيين، الثقافة التنظيمية هي نظام الأفكار المشكل من رؤى عالمية، ومنتجات رمزية لناقلي الثقافة. وبوصفها نظام من الأفكار، فإنه من الأفضل عدم النظر إلى الثقافة كنمط معقد من السلوك (عادات، أعراف وتقاليد)، وإنما كمجموعة من آليات الرقابة (خطط، صفات، قواعد، ومبادئ توجيهية) من أجل توجيه السلوكيات². إن هذا العالم المفاهيمي يمكن أن ينمو ويتطور بطريقة تتوافق مع هياكل النظام الاجتماعي والعمليات الرسمية. هذا النظام من الرموز والمعرفة والمعاني يحتاج إلى تفسير وقراءة وترجمة للوصول إلى فهمه الفهم الصحيح³.

إن هذا المنظور الرمزي للثقافة التنظيمية توحى إلى أن الأشخاص هم الذين يقومون ببناء البيئة الاجتماعية، مما يؤدي بدوره إلى التأثير على سلوك الأفراد. وحسب هذا المنظور فإنه ليس من الممكن فصل الفرد والبيئة الاجتماعية عن بعضهما البعض حتى لأغراض التحليل، ويجب أن يُعتبر أعضاء النظام الاجتماعي كوكلاء وموضوع هذه البيئة الاجتماعية في نفس الوقت⁴. إن قوة سريان هذا المنظور الرمزي للثقافة في تحليل المنظمات، نُظر إليه كشكل من أشكال التمرد ذو طابع وجودي اتجاه النماذج السائدة ذات الطابع الوظيفي.

2-1-2- المنظمة "لديها" ثقافة:

إن المنظور الوظيفي ينظر إلى المنظمة بوجود علاقة قوية من ترابطها مع بيئتها، وهذه الأخيرة تحكم حتميات وضروريات القيادة التي يكونها المسيرين من خلال الوسائل الرمزية⁵.

¹ Thompson, K. (). The organizational society. In G. Salaman et K. Thompson (Éds), Control and Ideology in organizations. Cambridge : MIT Press, 1980.

² Geertz, C., The interpretation of cultures. New York : Basic Books, 1973.

³ Smircich, L., Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 1983, n° 28, p: (339-358).

⁴ Riley, P., A structurationist account of political cultures. Administrative Science Quarterly, 1983, p: (414-437).

⁵ Pfeffer, J., Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms, 1981. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Éds), Research in organizational behaviour, Greenwich, CT : JAI Press, Vol. 3, p: 1-52

وهناك اعتقاد بأن البعد الثقافي، من خلال آلياته المتكيفة، يساهم بطريقة معينة في تحقيق توازن نظامي لفاعلية المنظمة ضمن محيطها (الفعالية التنظيمية الشاملة)¹.
وعليه فإن أنصار المنظور الوظيفي للثقافة التنظيمية يفترضون أن الكفاءة تتوقف على درجة المعتقدات والمدرجات المشتركة بين أعضاء المنظمة. بالإضافة إلى أن ثقافة متطورة ومحددة للأعمال، ترتبط بوجود قدر أكبر من الالتزام التنظيمي، بتحسين الروح المعنوية. ، بزيادة الكفاءة وبزيادة الإنتاجية².
ووفقا لتحليل نموذج Schein³ فإن ثقافة المنظمة تقوم على افتراضات (عادة ما تكون غير واعية) تشكلت من خلال الحوادث الخطيرة التي عاشتها المنظمة. وفي مستوى واعى، الثقافة تعبر عن القيم أو المثل الاجتماعية والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة⁴، إنها اديولوجية المنظمة. هذه القيم أو أنماط المعتقدات تتجلى من خلال أجهزة رمزية كالأساطير، الطقوس والقصص، لغة متخصصة وأعمال فنية متعددة.
معظم المؤلفين في أمريكا والعديد من المؤلفين الأوربيين خلال العقد الماضي قاموا بالاعتماد على هذه الرؤية الوظيفية للثقافة التنظيمية. على الرغم من أنهم يُعرفون بإيجاز شديد ما نطلق عليه باسم الثقافة التنظيمية، إلا أنهم قاموا بتطوير الوسائل والتقنيات والتدابير اللازمة كي تساعد هذه الثقافة في تنظيم التوترات الداخلية للمنظمة من جهة كما تساعد المنظمة على التكيف مع ضغوطات البيئة. بالإضافة إلى امتثالهم في تحليلاتهم وتدخلاتهم لفرضية Lewin القائمة على تأثير البيئة على الفرد باتجاه واحد على الرغم من اعترافهم بالتفاعل شخص - بيئة في مواقفهم النظرية⁵.

خلال هذا العقد (الثمانينات)، نمت وانتشرت كل من التيار الوظيفي والرمزي للثقافة التنظيمية وبالموازاة مع هذا نشروا كما لو كانت النظرة الرمزية حكرا على الاكاديميين والباحثين "بنوعية" أما النظرة الوظيفية هي الأرض المختارة للباحثين بطريقة "كمية" والممارسين. وأصبح التمييز بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لا يمثل مشكلا سواء في الكتابات العلمية أو في الكتابات البراكيزولوجية⁶ praxéologiques* .

¹ Chagnon, Y., Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure. Thèse inédite. Département de psychologie, Université de Montréal, 1991.

Radcliffe-Brown, A. R., Structure and function in primitive society. London : Oxford University Press, 1952.

² Deal, J. E. et Kennedy, A. A., Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley, 1982.

³ Schein, E., op.cit.

⁴ Louis, M. R., Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, vol 25, 1980, p: (226-250).

Martin J et Siehl, C., Organizational culture and counterculture : An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, vol 12, n°2, 1983, p: (52-64).

⁵ Wilkins, A. et Ouchi, W., Efficient culture : Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 1983.

* La praxéologie est l'étude de l'action humaine (l'économie en fait partie). Ce terme, principalement attaché à Ludwig von Mises, désigne une théorie interdisciplinaire des comportements, sous l'angle des choix et du rendement.

⁶, ⁵ André SAVOIE et Luc BRUNET, op.cit, p. 186.

ثمّة اتفاق واسع النطاق إلى حد ما على أن دراسة الثقافة -رؤية رمزية- تستخدم أساليب البحث النوعي وتعتبر الجوانب الفردية للمنظمة وبالتالي استبعاد أي مقارنة مع منظمات أخرى. وعلى عكس ذلك فإنه من المسلم به أن دراسة المناخ التنظيمي تتطلب مقارنة كمية بحيث تسمح النتائج بمقارنات فيما بين المنظمات. وفيما يخص العرض الوظيفي للثقافة التنظيمية فإنه لم يعد يعتبر الثقافة التنظيمية كبديل للمناخ التنظيمي على الرغم من اعتماده على صيغة Lewin والأسلوب المنهجي للمناخ¹.

2-1-3- المساهمات الرئيسية التي لم تتضح إلا بعد عشر سنوات:

تمتعت هذه العشرية بمساهمة مفاهيمية ملحوظة قدمت فيما بعد رسائل النبيل إلى المنظور الوظيفي للثقافة التنظيمية. ولكن في بداية الثمانينات مرت هذه المساهمة بدون شد الانتباه (نسبياً). ومن خلال مراجعة شاملة للكتابات ومصادقة تجريبية مصداقية**، قام كل من Rohrbaugh و Quinn² بإنشاء نموذج متكامل للقيم المتناقضة التي تدعم الفعالية التنظيمية. ولم يتضح مفهوم الثقافة التنظيمية إلا فيما بعد، ولهذا السبب كان الكتاب الأخير لـ Cameron و Quinn يحمل عنوان³: Diagnosing and Changing Organizational Culture (تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية).

أظهرت نتائج بحوثهم محورين أساسيين يسمحان بالتمييز بين القيم التنظيمية. المحور الأول يعبر عن سلسلة التواصل "مرونة - رقابة"، أما المحور الثاني فهو يعبر عن سلسلة التواصل "التوجه نحو الداخل - التوجه نحو الخارج". وتقاطع هذان المحوران يبرز في كل مربع ما يلي:

أ - مجموعة من القيم.

ب - إستراتيجية تنظيمية.

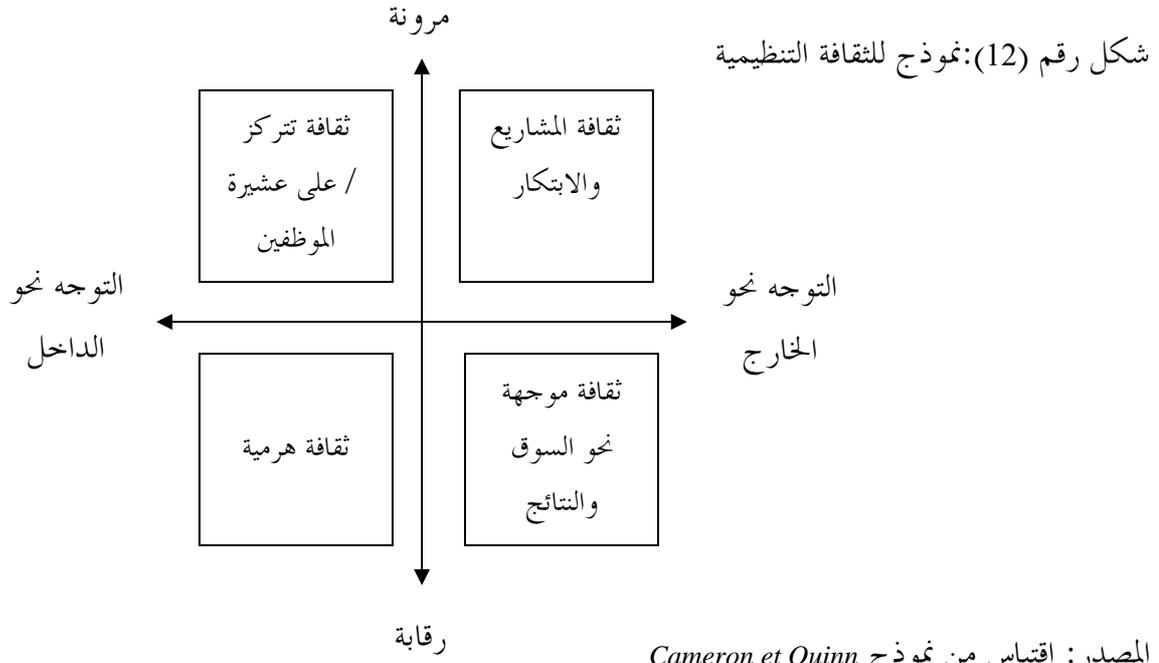
ج - والتنفيذ بطرق ملموسة.

** une validation empirique crédible

² Rohrbaugh, J. Operationalizing the competing values approach. Public Productivity Review, vol. 5, n°2, 1981, p: (147-159).

Quinn, R. E. et Rohrbaugh, P., A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing value approach to organisational analysis, Management Science, 1983, vol.29, n°3, p: (363- 377).

³ Cameron, K. S. et Quinn, R. E., Diagnosing and changing organizational culture. New York : Addison-Wesley, 1998.



1-3-1-2- ثقافة تتركز على عشيرة/الموظفين:، التوجه نحو الدعم (الصيانة الداخلية والمرونة): إن إستراتيجية الموارد البشرية تقوم على الثقة في الإمكانيات البشرية، والتعاون وتطوير العمل (أ)، كما تهدف إلى بناء الالتزام والشعور بالمسؤولية والأخلاقيات العالية (ب)، وذلك من خلال المشاركة، التعاون، الثقة المتبادلة، روح الجماعة والنمو الفردي (ج).

2-3-1-2- ثقافة المشاريع والابتكار:، التوجه نحو الابتكار (الخارج والمرونة): إستراتيجية التوسع وتحول المنظمة تقوم على الثقة في القدرة على التعلم، الإبداع، التأزر أو التعاون، وقابلية التكيف (أ)، كما تشجع التحول المستمر للمنظمة من خلال النمو الداخلي و/أو الاكتساب الخارجي (ب)، بالتركيز على مراقبة البيئة، التوقع، التجريب والابتكار (ج).

3-3-1-2- ثقافة موجهة نحو السوق والنتائج:، التوجه نحو التنافس "الهدف" (الخارج والمراقبة): إستراتيجية تعظيم الإنتاج تقوم على أساس الثقة في وضوح المبادئ التوجيهية وفي حزم وثبات الهيكل (أ)، وتهدف إلى الإنتاجية، القدرة التنافسية وربحية المنظمة (ب)، وذلك بالتركيز على اتخاذ قرارات عقلانية فيما يخص مؤشرات الأداء، المساءلة الفردية أو الجماعية وضرورة التعزيزات الطارئة أو المفاجئة.

4-3-1-2- ثقافة هرمية:، التوجه نحو الرقابة والقواعد (الداخل والمراقبة): إستراتيجية الدمج والتوازن الداخلي تضرب جذورها في استعادة وإنعاش النظام، والقدرة على التنبؤ والمراقبة (أ)، وهي تسعى لبناء الاستقرار والاستمرارية، والسيطرة الكاملة (ب)، وذلك من خلال التسيير المراقب للمعلومات، وتقسيم العمل، ومن خلال إضفاء الطابع الرسمي على عمليات الإنتاج، الرقابة والاتصالات (ج).

إن هذه الأربع توجهات الإستراتيجية والمتعلقة بعلم القيم (التوجه نحو الدعم، نحو الابتكار، نحو تحقيق الأهداف ونحو القواعد) شكلت في بداية التسعينيات المجال الايكزولوجي الأكثر تكاملا، والأفضل توثيقا، والأحسن من ناحية التأكيد العلمي¹.

2-2- سنوات التسعينيات:

خلال هذه الفترة، فإن أثر الأهداف المعرفية في بيئة العمل، يأتي في المقام الأول من النهج الرمزي للثقافة، في حين أن المنافسة في مجال التشخيص والتدخل يظهر في المنظور الوظيفي. هكذا وقد لوحظ أن هناك هجرة لاستراتيجيات وتكتيكات القياس المستخدمة في ضبط مدخلات المناخ نحو ضبط مدخلات الثقافة (نظرة وظيفية): تحول تدريجي للنهج الثقافي الكيفي أو النوعي نحو الكمي واعتماد الأبعاد والتدابير التي تنتمي تاريخيا للمناخ التنظيمي من أجل فهو الثقافة التنظيمية.

2-2-1- انحراف الثقافة نحو الكمية:

هذا الانحراف من النوعية نحو الكمية يشكل شبه تنفيذ للموقف المعرفي المبدئي (المنظمة هي ثقافة)، وذلك أن الثقافة لا يمكنها أن تقاس من خلال أدوات قياس، وإنما لا يمكنها إلا أن تُلاحظ أو تُفسر².

سنة 1991 قام Chagnon³ باجرا استعراض مجموعة من الكتابات تظهر من خلال 3154 منشور في إطار ثقافة المنظمات والشركات، ولم يعثر سوى على 18 دراسة كمية بأدوات قياس. وفي عام 1999 شكلت الدراسات التجريبية 10% من كتابات الثقافة التنظيمية⁴. وعلى سبيل المثال ظهور في ديسمبر 1999 المحلة الأوروبية للعمل التنظيمي وعلم النفس (المجلد8، العدد4) المخصص للثقافة التنظيمية ويتضمن خمس مقالات كمية من مجموع سبع مقالات.

1 André SAVOIE et Luc BRUNET, op.cit, p: 188.

2 Calori, R. et Sarnin, P., Corporate culture and economic performance : A French study. Organization Studies, 1991, p: 12, 49-74.

Chatman, J., Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms. Administrative Science Quarterly, vol. 36, 1991, p: (459-484).

Denison, D. et Mishra, A. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, vol.6, 1995, p: (204-223).

Gordon, G. et DiTomaso, N. Predicting corporate performance from organizational culture. Journal of Management Studies, vol.29, 1992, p: (783-798).

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. et Sanders, G., Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, vol.35, 1990, p: (286-316).

Jermier, J., Slocum, J., Fry, L. et Gaines, J., Organizational subcultures in a soft bureaucracy : Resistance behind the myth and facade of an official culture. Organization Science, vol.2, 1991, p : (170-194).

³ Chagnon, Y., (1991), op.cit.

⁴ André SAVOIE et Luc BRUNET, op.cit, p : 188.

2-2-1- الافتراض من خلال ثقافة الأبعاد أو الأدوات التي تنتمي إلى المناخ التنظيمي:

العديد من البحوث الكمية حول الثقافة التنظيمية اعتمدت الأبعاد و/أو الأدوات التي تنتمي إلى المناخ التنظيمي، وعلى سبيل المثال Chatman¹ في دراسته للثقافة التنظيمية بحث واستقصى في المخاطرة كسمة للثقافة التنظيمية، في حين قبل 20 سنة، قام كل من Litwin و Stringer² سنة 1968 بطرح نفس الأسئلة تقريبا تحت اسم بيئة العمل. ويمكن أيضا إثارة المسألة الشهيرة: شخص-بيئة، التي درسها كل من Joyce و Slocum³ سنة 1984 في إطار دراستهما للمناخ التنظيمي. وهناك باحثون آخرون قاموا بقياس الثقافة التنظيمية من خلال الأدوات التي كانت تستخدم لأغراض أخرى. كذلك، قام Denison⁴ (1996) بتأييد قياس الثقافة التنظيمية من خلال عملية مسح المنظمات التي قام بها كل من Taylor و Bowers⁵ سنة 1973، وهي أداة لقياس المناخ التنظيمي. أما Cooke و Rousseau⁶ (1988) فاما بوصف الثقافة التنظيمية من خلال أداة قياس نمط حياة الأشخاص. كما أن هناك بعض الاستبيانات المصممة لأغراض أخرى أصبحت تستعمل كأدوات لقياس الثقافة التنظيمية⁷.

المطلب الثالث: نواحي الاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

هناك عدة جوانب للاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي نذكرها فيما يلي:

3-1- مضمون مختلف:

من أجل تقييم الطريقة التي يُعامل بها الموظف، يقوم هذا الأخير بالأخذ بعين الاعتبار: درجة الاستقلالية في العمل، درجة السيطرة على العمل الخاص بالموظف نفسه، نوعية البيئة المادية المتوفرة، درجة الاعتبار والاحترام في العمل، ونوعية العلاقات المشتركة. هذه الأبعاد التي تشكل جوهر مفهوم المناخ التنظيمي، حسب ما جاء به Roy⁸ سنة 1989، و Brunet و Savoie⁹ سنة 1999، لا علاقة لها بالأربعة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية المذكورة سابقا: الاتجاه نحو الدعم، الابتكار، الهدف، والرقابة أو القواعد.

¹ Chatman, J. (1991), op.cit, p: (459-484).

² Litwin, G. et Stringer, Motivation and organizational climate, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1968.

³ Joyce, W. F. et Slocum, op.cit, p : (721-742).

⁴ Denison, D., Corporate culture and organizational effectiveness. New York : Wiley, 1996.

⁵ Taylor, J. et Bowers, D., The survey of organizations. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research, 1973.

⁶ Cooke, R. et Rousseau, D., Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group and Organizational Studies, vol.13, 1988, p : (245-273).

⁷ André SAVOIE et Luc BRUNET, op.cit, P : 189.

⁸ Roy, F., Le climat de travail, conceptualisation et mesure. Mémoire de maîtrise inédit. Département de psychologie, Université de Montréal, 1989.

⁹ Brunet, L. et Savoie, A. (1999). Op.cit.

3-2- صلات مختلفة مع الفعالية التنظيمية:

إن كل مفهوم من المفهومين ينتمي إلى عالم مفاهيمي مختلف. خلال دراسة متعمقة لمدة 8 أشهر من خلال 47 مُشخص منظمات من أجل اكتشاف تصوراتهم حول الفعالية التنظيمية¹، لم يجدوا ولا أي تصور بأن الثقافة في حد ذاتها أو عنصر من عناصرها الأديولوجية (القيم، المعايير والمعتقدات) تعتبر كجزء من عناصر الفعالية التنظيمية. مع أنه الحال بالنسبة للمناخ التنظيمي، تقريبا في جميع حالات الدراسة (أي أنه يعتبر كجزء من عناصر الفعالية التنظيمية). فضلا عن ذلك فإنه بعد إجراء تحليل لهذه الدراسة، فإن المناخ التنظيمي أكد باعتباره جزءا لا يتجزأ من بعد "تنمية وتفعيل الموارد البشرية" للفعالية التنظيمية. وخلال مقابلات من أجل التعمق مع عدد قليل من هؤلاء المتخصصين، كان من الواضح أن الثقافة التنظيمية أو مكوناتها، تعرف على الأغلب كعامل محدد للفعالية التنظيمية وليس كعنصر من العناصر المكونة لها.

3-3- محددات متميزة:

من بين العوامل المحددة لبيئة العمل التي تم تأكيدها من خلال بحثنا هذا هي: القيود المفروضة على الهيكل التنظيمي، أسلوب التسيير للقائد، السياسات واللوائح، نظام الثواب والعقاب، والثقافة التنظيمية². وإذا نظرنا من ناحية الثقافة التنظيمية فإننا نجد أن المحددات مختلفة تماما. وفي الواقع هي مجموعة من الحوادث التي أثرت على تطور المنظمة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، ذلك أن الثقافة التنظيمية هي اندماج، في وقت معين، مجموعة التعليمات المعبرة بمستوى تنظيمي معين. إذا ما تم استرداد خبرات النجاح أو الفشل المدركة، وإدماجها في القيم التنظيمية، تكون قد وصلت (الخبرات) إلى التأثير على اعتماد الأهداف والوسائل التي تستعملها المنظمة، وبالتالي تدعو/تنتقد أو تصف/تحرم السلوكيات الفردية والجماعية المنتظرة. وهذا ما أشار إليه Edgard³ Schein في تعريفه للثقافة بوصفها عملية: الثقافة التنظيمية تشكل نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها من قبل فئة اجتماعية معينة، في حين أو في وقت حل مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والنمط الذي عمل بشكل جيد بما فيه الكفاية كي يعترف به، يجب أن يدرس إلى الأعضاء الجدد للمنظمة، كأنه الطريقة الصحيحة للإدراك، التصور، والتفكير، والمشاعر الناتجة عن مثل هذه المشاكل. وهذه الحوادث الخطيرة يتم ترسيخها من خلال ردود أفعال القادة على أحداث هامة بالنسبة للهيئة الاجتماعية، وذلك من خلال الحوارات المتكررة للقادة، الاحتفالات، القصص الأساطير.

¹ Morin, E., Savoie, A. et Beaudin, G., L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1994.

² Brunet, L. et Savoie, A. (1999). Op.cit.

³ Schein, E. (1985), Op.cit.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم العملاء الداخليين وهم الأشخاص الذين يتعاملون فيما بينهم داخل المنظمة، ويتعاملون مع المنظمة. فتنشأ بينهم علاقة مورد-زبون حقيقية من أجل إتمام المهام والسير الحسن، والإنتاج الجيد، من جهة وتعاملهم المنظمة كعملاء أيضا من جهة أخرى فيقدمون لها الإنتاج والتفوق والتميز وتقدم لهم العمل والاستقرار الذي يعتبر أساس الحياة، إنها علاقة مورد-زبون. لذلك نطلق عليهم اسم العملاء الداخليين أو الزبائن الداخليين.

والمنظمة التي تسعى إلى السبل التي تساعد على إرضاء العميل الخارجي وإبقائه متصلا بها، وكيف تستطيع المحافظة على هذا العميل، لا بد لها من توفير هذه العلاقة مع العميل الداخلي الذي يعد أساس النجاح والتميز.

وخلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن النظر إلى المورد البشري كعميل داخلي يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام برضا هذا العميل، أي الرضا الوظيفي الذي هو عبارة عن المشاعر الايجابية أو السلبية التي تمتلك الشخص جراء المقارنة الذاتية التي يقوم بها بين ما يتوقع الحصول عليه من عمله و بين ما يتحصل عليه فعلا، كما خلصنا إلى أن للرضا الوظيفي دورا مهما في تحسين الأداء والتقليل من دوران العمل والرفع من الالتزام التنظيمي والالتزام في العمل. وان حالة عدم الرضا تؤدي إلى سلوك تنظيمي سلبى داخل المنظمة، وبالتالي فان للرضا الوظيفي دورا كبيرا في الأداء الجيد وبالتالي تعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية.

كما أن الآثار النفسية للمسرة في العمل ذات صلة وثيقة بظروف العمل والمناخ التنظيمي الذي ينشط به العميل الداخلي والثقافة التي تؤثر على طريقة إدراك الشخص لعمله ومحيط عمله. فمن خلال هذا الفصل تم تأكيد اعتبار المناخ التنظيمي جزءا لا يتجزأ من بعد "تنمية وتفعيل الموارد البشرية" للفعالية التنظيمية، ويعد عنصر من العناصر المكونة لها.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية حول فرع المضادات الحيوية **Antibiotic** لمجمع **Saidal**

المبحث الأول: ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول فرع المضادات الحيوية Antibiotic لمجمع Soidal

تمهيد

بعدما استعرضنا الإطار النظري للميزة التنافسية من خلال الفصل الأول والخلاص الى ان العنصر البشري هو الرائد للتميز، ذلك أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا. تطرقنا في الفصل الثاني الى العنصر البشري داخل المنظمة وإدارته وأهميته، واعتباره سر التفوق والتقدم والتميز، فالعنصر البشري الذي من شأنه إنشاء وتعزيز ميزة تنافسية، لا بد أن يكون نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، وتحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير اتجاههم، كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كجزء من آلة يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها. كما يجب إعطائهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال منه، وتغيير النظر إليه فهو العميل الداخلي الواجب إرضاءه وإرضاءه وتفعله من أجل الوصول إلى التميز والنجاح. لذلك تناولنا في الفصل الثالث مفهوم العملاء الداخليين الذين يعتبرون الأشخاص الذين يتعاملون فيما بينهم داخل المنظمة، ويتعاملون مع المنظمة. فتنشأ بينهم علاقة مورد-زبون حقيقية من أجل إتمام المهام والسير الحسن، والإنتاج الجيد، من جهة وتعاملهم المنظمة كعملاء أيضا من جهة أخرى فيقدمون لها الإنتاج والتفوق والتميز وتقدم لهم العمل والاستقرار الذي يعتبر أساس الحياة، إنها علاقة مورد-زبون، إلا أن هذه العلاقة تتطلب الاهتمام برضا هذا العميل الداخلي وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

وحتى تتمكن من اثناء بحثنا وجعله ذات قيمة تطبيقية، قمنا بدعمه بدراسة ميدانية حول فرع ANTIBIOTICAL لمجمع DALSAI. فسنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط وتحليل على قدر المستطاع المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: ميدان الدراسة

كما سبق الذكر فانه من اجل دعم بحثنا بدراسة ميدانية قمنا باختيار فرع المضادات الحيوية Antibiotical لمجمع Saidal كحالة ميدانية لبحثنا هذا وذلك باعتبار Saidal من أهم المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية ذلك بتغطيته لجزء كبير من احتياجات الصيدلة في الجزائر من جهة، وأهمية Antibiotical على وجه الخصوص باعتباره أهم معلم اقتصادي في منطقة المدية من جهة أخرى، بالإضافة إلى القرب الجغرافي للفرع من مقر مسكننا بالمدينة. وسنتناول المنظمة ميدان الدراسة من خلال ما يلي:

المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع Saidal

نقدم من خلال هذا المطلب نظرة عامة حول المجمع، وذلك تقديم لمحة تاريخية عن المجمع والتعريف به وبهيكله التنظيمي.

1-1- تاريخ المجمع: (لمحة تاريخية عن المجمع)

تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (La pharmacie centrale algérienne) سنة 1969 من خلال القرار الرئاسي الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري. وفي إطار مهمة الإنتاج، أنشئت سنة 1971 وحدة الإنتاج للحراش وقامت بشراء وحدة بيوتيك سنة 1971 ثم وحدة فارمال سنة 1975.

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم 82/161 الذي صدر في أبريل 1982، حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة. أما مشروع antibiotiques الذي كان ينتمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (Société Nationale des Industries Chimiques) SNIC، والتي عملت على إنشائه فقد تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988.

سنة 1985 تم تغيير التسمية لتصبح SAIDAL ، وفي 1989 وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر، أصبحت SAIDAL مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، وتم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة بالأسهم.

سنة 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة.

وفي سنة 1997 قامت صيدال بوضع حيز تنفيذ مخطط لإعادة الهيكلة، نتج عنه تحويلها في 2 أبريل 1998 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع (فارمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك) (Pharmal, Antibiotical .et Biotic).

1-2- تعريف المجمع¹:

SAIDAL هي شركة بالأسهم، برأس مال 2.500.000.000 دينار جزائري، يقع مقر الشركة الأم بـ الطريق الولائي رقم 11، ص.ب 141، الدار البيضاء، الجزائر العاصمة². عرضت أسهم مجمع SAIDAL في مارس 1999 للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

مهمته الأساسية هي تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الدوائية للاستخدام البشري والبيطري. تتمحور رؤيته المستقبلية حول البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي، مع دخول السوق العالمية³، سعيا إلى ذلك تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحتة إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة والجودة (Association française d'audit et qualité) . AFAQ.

تكمن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج، وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتنجسد رؤية المجمع في البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي، وهذا مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا.

1-3- الهيكل التنظيمي للمجمع:

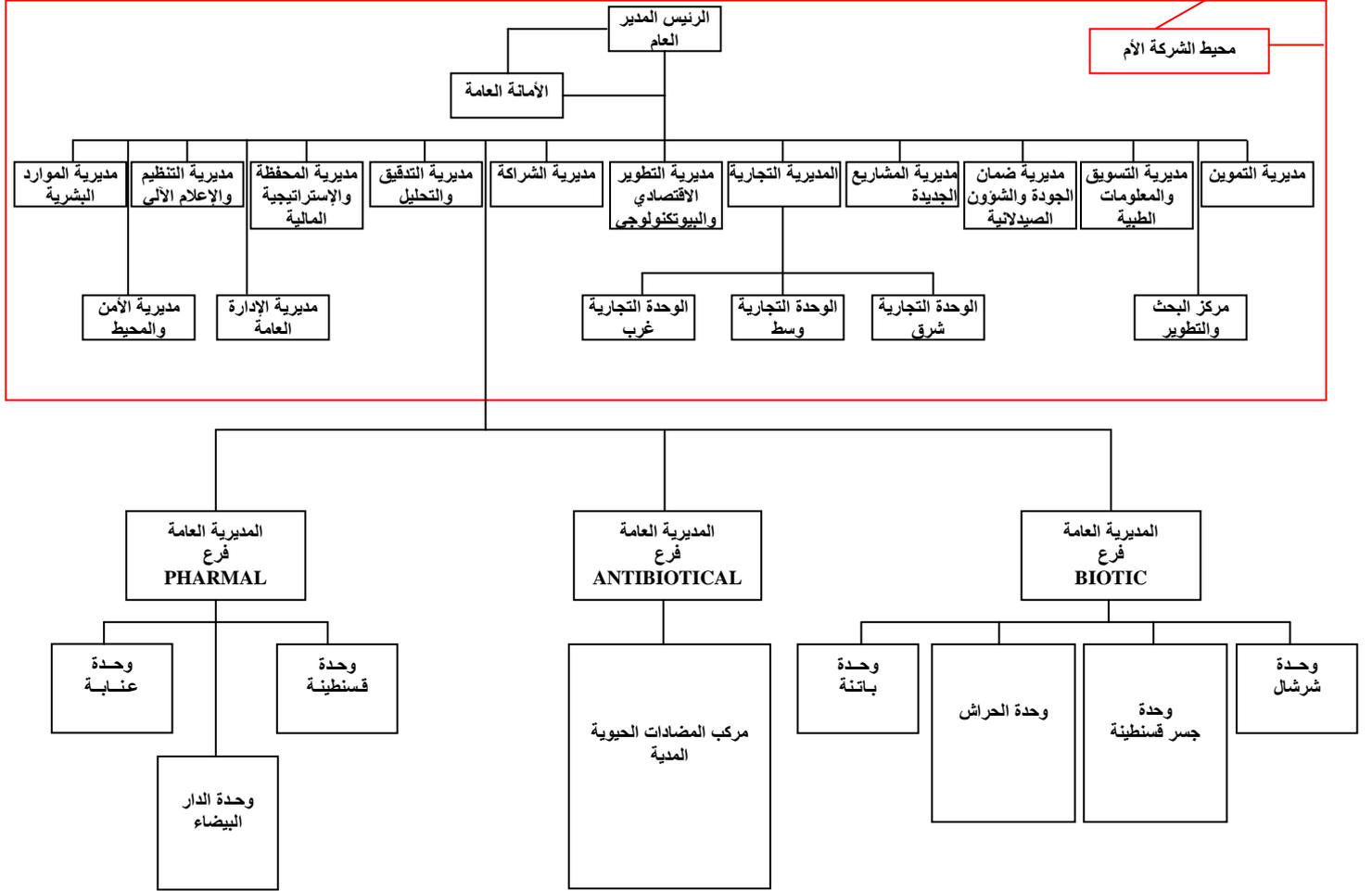
يتكون المجمع أساسا من ثلاثة فروع من حيث إنتاج الأدوية، ومجموعة من المديرات بالإضافة إلى مخبر البحث والتطوير والوحدة التجارية، يمكن توضيحها من خلال الهيكل التنظيمي الموالي:

¹ <http://www.saidalgroup.dz/presentation1.htm> .(date de consultation: 23/06/2009).

² <http://www.saidalgroup.dz/detaill.asp?siege=si%E8ge%20Soci%E9t%E9%20M%E8re> .(date de consultation: 23/06/2009).

³ <http://www.saidalgroup.dz/presentation1.htm>.

شكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمجمع SAIDAL



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع SAIDAL في الإنترنت

(<http://www.saidalgroup.dz/organigramme.asp>)

1-3-1- فرع PHARMAL : يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص.ب 141 الدار البيضاء،

الجزائر العاصمة، وحسب إحصائيات 2008، فإن الطاقة البشرية العاملة به تقدر بـ 1003 عامل، 40% منهم إطارات، و39% إقنان، و21% تنفيذ، ويتكون هذا الفرع من ثلاث وحدات إنتاجية أحد هذه المعامل مجهز بمخبر للمراقبة، وهو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع و المؤسسات العمومية و الخاصة:

وحدة عنابة: تقع بأول شارع AL ، الطريق الوطني رقم 11 بولاية عنابة تتخصص في إنتاج الصيغ الجافة من أقراص وكبسولات.

وحدة الدار البيضاء: تعتبر وحدة الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها إلى سنة 1958، وتقوم بإنتاج عدة صيغ صيدلانية متنوعة من أقراص، أشربة، محاليل للشرب، محاليل الغسل، المحاليل المذابة، مراهم، أملاح وغيرها، وهو مجهز بمخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

وحدة قسنطينة: تقع في المنطقة الصناعية بالما (Palma) بولاية قسنطينة، وتقوم بإنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

1-3-2- فرع ANTIBIOTICAL: هو مركب المضادات الحيوية وهو أكبر فرع في الجمع مقره بولاية المدية وسوف نتطرق إليه بأكثر تفصيل لاحقا.

1-3-3- فرع BIOTIC: يقع على مستوى مركب الحراش، بـ35 شارع بن يوسف حطاب، الحمادية، الجزائر العاصمة، تم تأسيسه في 2 فيفري 1998، وله أربع وحدات إنتاجية:

وحدة جسر قسنطينة: تقع بـ76، طريق براكي بجسر قسنطينة بالجزائر العاصمة، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، كما تتوفر الوحدة أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم إلى جانب التسيير التقني والوثائقي. وهي تتكون من قسمين: الأول لصناعة الصيغ الغالينية، تحميلات (suppositoires)، محلولات الحقن وأقراص، والثاني مجهز بتكنولوجيا جد متطورة ويتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب وقارورات (poches et flacons). كما تحتوي هذه الوحدة على خمس ورشات للإنتاج: ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

وحدة الحراش: تقع بالحراش بالجزائر العاصمة، تتوفر هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي. وتحتوي على أربع ورشات للإنتاج: ورشة الاشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، وورشة المراهم.

وحدة شرشال: تقع في المنطقة الصناعية أولاد بلاح بشرشال، وتعتبر المنتج الجزائري الوحيد لمركز غسل الكلى (concentré d'hémodialyse)، وتقوم بإنتاج ثلاث أنواع من الصيغ: الأشربة والصيغ الجافة ومركز غسل الكلى.

وحدة باتنة: تقع بالمنطقة الصناعية بباتنة، وتنتج صيغ التحميلات (Suppositoire)

المطلب الثاني: فرع المضادات الحيوية ANTIBIOTICAL بالمدينة:

يعد محور بحثنا، لذلك خصصنا له هذا المطلب، من خلال التطرق الى التعريف به وبميكله التنظيمي.

2-1- تعريف فرع المضادات الحيوية ANTIBIOTICAL بالمدينة

ANTIBIOTICAL هو أكبر فرع من فروع الجمع SAIDAL، وهو شركة ذات أسهم SPA برأس مال يقدر بـ 950 مليون دينار جزائري، نشأت من إعادة هيكلة الجمع في 1998/02/02. يقع في ولاية المدية، طريق الخميس، واد حربيك، على بعد 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، يشغل مساحة تقدر بـ 25 هكتار، ويعمل به حوالي 1400 عامل.

ANTIBIOTICAL يسير مصنع واحد، وهو مركب المضادات الحيوية الذي يحوز على ما يلي:

- * مبان مختلفة لإنتاج المواد السائبة (matières en vrac) عن طريق التخمر و شبه الاصطناعية (semi synthèse) (البنيسيلينية وغير البنيسيلينية).
- * مبنين لإنتاج المنتجات النهائية، واحد مخصص للمنتجات البنسلينية والثاني للمنتجات الغير بنسلينية.
- * وحدة لإنتاج مواد التعبئة والتغليف (الطباعة)
- * محطة إنتاج المرافق اللازمة لتشغيل مرافق المركب، تدعى الخدمات العامة.
- * مختبر مركزي مجهز بالعديد من الهياكل لأداء جميع التحليلات والضوابط التنظيمية، بما فيها معمل لغرض التخمر وشبه التوليف. المختبر المركزي مجهز أيضا بـ دكان الحيوانات الأليفة لتربية الحيوانات المخبرية (الفئران البيضاء والأرانب).
- * محطة الاستخلاص بالمذيبات.
- * محطة لمعالجة النفايات السائلة لحماية البيئة.

فرع المضادات الحيوية، والذي بدأ الإنتاج به في عام 1986 ، ينتج أشكال الدواء التالية : الحقن البنسلينات وغير البنسلينات (مسحوق ومحلول)، وكبسولات بنيسيلينية وغير بنيسيلينية، المراهم الجلدية ومراهم العيون، وشراب السائل، مسحوق بنيسيليني عن طريق الفم والأقراص.

خصوصية ANTIBIOTICAL : تتمثل خصوصية هذا الفرع فيما يلي:

* قدرة كبير على الإنتاج في تصنيع المواد الخام السائبة (matières premières en vrac) والتخصص في مواد الصيدلة (spécialités pharmaceutiques).

* مخابر تحليل تسمح بمراقبة تامة للجودة.

* موظفو إنتاج ومراقبة مؤهلين من أجل إنتاج ومراقبة المنتجات وفقا للمتطلبات الدولية (مرجع الأدوية، برنامج الرصد العالمي، الخ).

* دراية عالية في التخمر، وشبه الصناعية والتخصصات الصيدلانية المعقدة بما في ذلك تقسيم التعقيم من أجل الحقن.

* خبرة أكثر من 16 عاما في الإنتاج والسيطرة على المضادات الحيوية عن طريق التخمر وشبه التوليف.

2-2- الهيكل التنظيمي للفرع Antibiotical.

يتكون الفرع حسب الهيكل التنظيمي له من:

المدير العام: هو المسئول الرئيسي عن تسيير الفرع.

الأمانة العامة: هي الجهة المسئولة عن ترتيب المواعيد وتسجيل المراسلات ووصل المديرية بمكتب المدير.

وحدات إنتاج: وحدة إنتاج المواد الأولية و وحدة الإنتاج الصيدلاني.

وحدة إنتاج المواد الأولية: هي الوحدة المركزية في نشاط الفرع مختصة في تحضير المادة الفاعلة عن

طريق البيوتكنولوجيا، وتضم الوحدة منشآت صناعية ضخمة.

وحدة الإنتاج الصيدلاني: تضم هذه المديرية عدة ورشات الإنتاج وتعليب المضادات الحيوية وتحويلها

إلى وحدات بيع أصناف مختلفة (مراهم، محاليل، شراب، مساحيق، أقراص، وكبسولات).

وحدة الطباعة: وفيها يتم صناعة المواد التعليب وكل ما يتعلق بأشغال الطباعة.

وحدة الصيانة: وهي المسئولة عن صيانة الآلات والمعدات والتجهيزات المختلفة للمؤسسة.

ويضم الهيكل كذلك المديرية الرئيسية التالية:

المديرية التقنية الصيدلانية: هذه المديرية تقوم بمراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تضع داخل الفرع،

وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية من خلال التنسيق مع مديرية المخابر.

مديرية المحاسبة والمالية: هي المديرية المسعولة عن تقييم المخزونات وكذا التكفل المالي لمختلف مشتريات المركب والمحاسبة العامة للمخزونات.

مديرية الأمن الصناعي: يعمل على معالجة النفايات الصلبة والسائلة للمحافظة على البيئة وكذا استرجاع المذيبات من اجل إعادة استعمالها في إنتاج المادة الفاعلة. بالإضافة إلى عمليات أخرى خاضعة لمقاييس التسيير الحديث الذي تسعى المؤسسة إلى إنتاجه والمتمثل في التدقيق، التنظيم، البرمجة والترتيب، ضمانات الجودة. مديرية الموارد البشرية: تتمثل في الإدارة العامة للفرع، مهمتها تسيير الموارد البشرية المختلفة للمؤسسة. مديرية مراقبة الجودة.

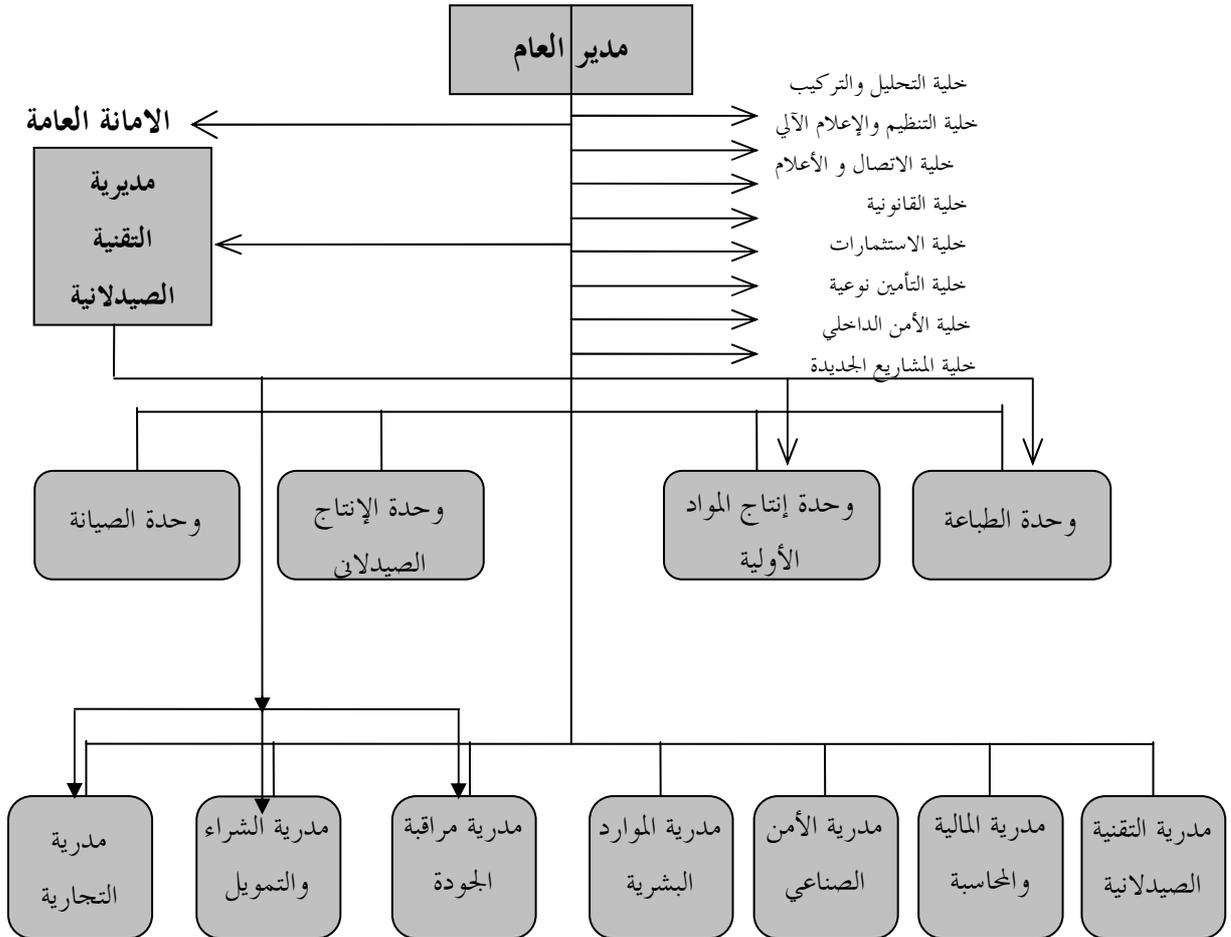
مديرية الشراء والتمويل: هو الشراء الأساسي الذي يمون المركب.

المديرية التجارية: هي التي تقوم بتسويق إنتاج المركب.

مديرية المخابرة: تعمل على المراقبة والتحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية.

وفي ما يلي الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للفرع:

شكل رقم 14: الهيكل التنظيمي للفرع Antibiotical

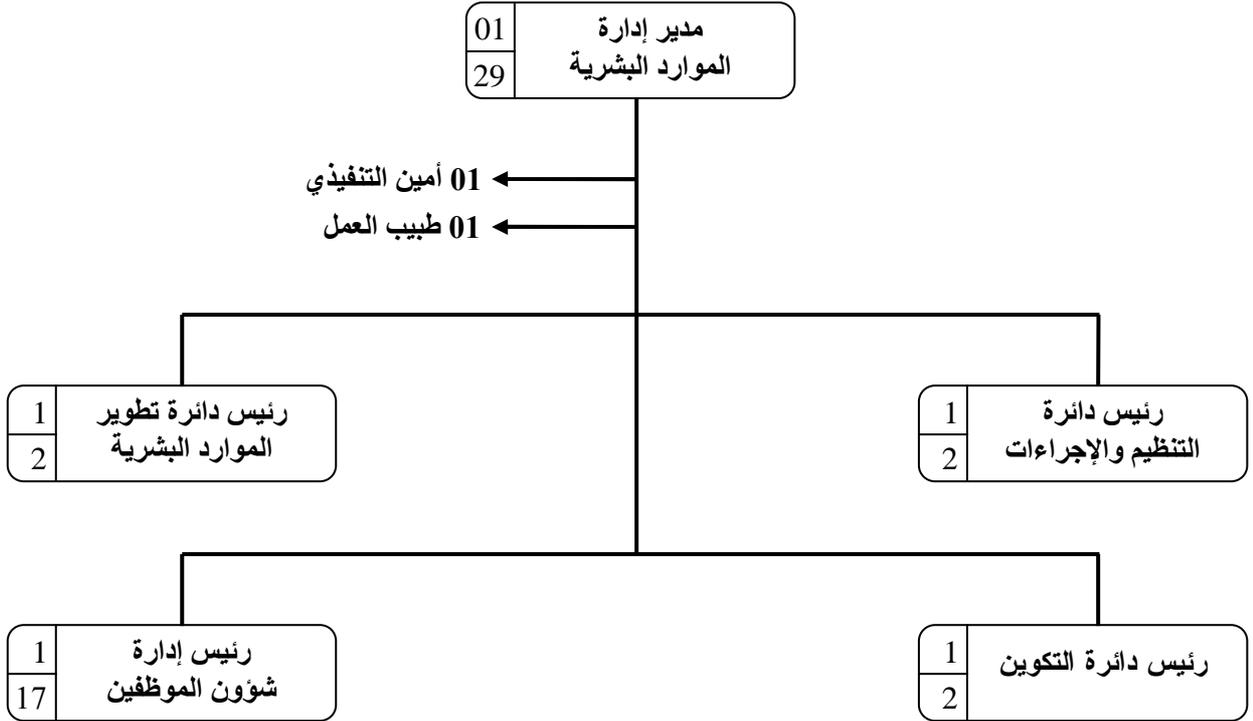


المصدر: مديرية الموارد البشرية.

2-3- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

فيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للفرع Antibiotic

شكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الظروف التنافسية لقطاع الأدوية عموما ولجمع Sidal على وجه الخصوص

من خلال هذا المطلب سنتطرق للظروف التنافسية لقطاع الأدوية والصيدلة في الجزائر، وللوضع

التنافسي لـ Sidal وتطلعاته المستقبلية.

3-1- الظروف التنافسية لقطاع الأدوية والصيدلة في الجزائر

عرف قطاع الأدوية المنتجة بالجزائر -مؤخرا- وضعاً جديداً تمثل في قرار حكومي يمنع استيراد الأدوية المنافسة للأدوية المنتجة محلياً، وهو القرار الذي وصفته نقابة متعاملي الأدوية بالشجاع، إذ لم يسجل مثيلاً له منذ 10 سنوات، إلا أنه حسب ما يؤكد زياد عمار رئيس الاتحاد الوطني لمتعاملي الصناعة الصيدلانية، لجريدة

النهار¹، فان نسبة صناعة الأدوية بالجزائر تبقى لا تكفي الطلب المحلي، فهي لا تتعدى 30 بالمائة بالنسبة للمنتوج الصيدلاني المحلي، وأن حجم الاستثمار في الأدوية في الجزائر، حوالي 70 بالمائة بالنسبة للمنتجات المستوردة من الخارج. مما يجعل من السوق الجزائرية سوق استثمار خصبة بالنسبة للمستثمرين الأجانب، وهذا ما كشفه البروفيسور منصور منصوري، المدير العام للمخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية، من خلال تصريحه لجريدة الخبر²، بأن كبار منتجي الأدوية بالخارج، والذين هيمنوا لمدة طويلة على سوق الدواء بالجزائر، هم حاليا في مفاوضات مع القائمين على الصحة بالجزائر بهدف أن تتم صناعة عدد من الأدوية التي كانت تستورد من الخارج بالجزائر مثل الأدوية المكافحة لداء السرطان. وهذا ما يفتح المنافسة في وجه المؤسسات المحلية، خصوصا وأنها لا تلي سوى 30 بالمائة من الطلب المحلي، في حين أنه بإمكان مصانع الأدوية عندنا أن تكثف من إنتاجها لتتجاوز النسبة المشار إليها سابقا بكثير، علما بأن السبب الرئيسي وراء عدم بلوغ نسبة أكثر من الإنتاج تتمثل في عدم حيازة منتجي الأدوية بالجزائر على تقنية صناعة عشرات الأدوية.

نقطة أخرى جعلت من سوق الأدوية بالجزائر جوهرة ثمينة، يتسابق إليها العديد من المنتجين الأجانب منهم فرنسيون وأمريكيين وأتراك وأردنيون وغيرهم، تكمن في سياسة صندوق الضمان الجزائري، لأن الجزائر من الدول القليلة التي تعتمد سياسة تعويض بالنسبة التي هي عليها، في الوقت الذي يعرف التعويض في دول أخرى مستويات أقل بكثير .

ورغم تواجد القرار الحكومي الذي يمنع استيراد الأدوية المنافسة للأدوية المنتجة محليا، إلا أنه حسب ما صرح به فتح لطفي أحمد بن ولد محمد، نائب المدير المكلف بالتوزيع على مستوى التنظيم الوطني للصيادلة لجريدة الحوار³، أن وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات تعمل على إضعاف الإنتاج الوطني من الأدوية عن طريق النصوص الأخيرة المتعلقة بتشجيع استيراد الأدوية الجنيسة عوض العمل على إنتاجها محليا. إضافة إلى أنه غالبا ما يجد متعاملو الأدوية أنفسهم في مواقف تدفعهم للخوض في مشاكل تضعف من قدراتهم في السوق، في الوقت الذي من المفروض أن يركزوا اهتمامهم على تطوير منتجات جديدة، كخلفية الإجراءات والتدابير المنصوص عليها في قانون المالية التكميلي 2009، والمتعلقة بأنماط الدفع عند الطلب، من خلال اعتمادات مستندية، والذي سعت من خلاله الحكومة إلى التخفيف من قيمة الاستيراد، والتخفيض من تحويل العملة الصعبة إلى الخارج، رغم أن متعاملي صناعة الأدوية في الجزائر، عاجزون عن دفع فواتير الشراء عند الطلب،

¹ أسماء منور، الاتحاد الوطني لمتعاملي الصناعة الصيدلانية بجذر من وقوع ندرة حادة في الأدوية، جريدة النهار، 2009/09/07.

² ص. بورويلا، للإبقاء على تواجدهم بالسوق المحلية منتجون أجانب يسعون لتصنيع الأدوية في الجزائر، جريدة الخبر، العدد 5529، 2009/01/19.

³ ليلي أعراب، وضعية صناعة الدواء بالجزائر.. الصيادلة يتهمون الوزارة بإضعاف الإنتاج الوطني، جريدة الحوار، العدد 807، 2008/06/16.

لعدم توفر السيولة اللازمة، وذلك حسب ما أكده زياد عمار رئيس الاتحاد الوطني لمتعلمي الصناعة الصيدلانية لجريدة النهار¹.

3-2- الوضع التنافسي لـ Sidal:

إنّ مجمع "صيدال" يتصدر القطاع الصيدلاني وإنتاج الأدوية في الجزائر، حيث يعد المجمع الأكبر من نوعه في صناعة الدواء بالجزائر، فهو يسيطر على نحو 70 في المائة من طلب السوق المحلية في الجزائر، ويقدر رقم أعماله نحو ثماني مليارات دينار جزائري، بعدما شهد إنتاجه ارتفاعا بـ10 بالمائة، وتمكنها من بيع 135 مليون وحدة، إضافة إلى نجاحها في تسويق 45 منتوجا جديدا².

ويوضح وسيم قويدري المدير التجاري لمجمع "صيدال" لجريدة النهار³، أن صيدال التزمت بتوفير فيما يتعقب حوالي 182 دواء وفقا للطلب الكبير، وذلك بعد صدور تعليمية حظر استيراد الأدوية المنتجة محليا، مؤكدا في ذات السياق التزام المجمع بتغطية حاجيات السوق، حسب الاتفاق المبرم بينه وبين وزارة الصحة. علما إنّ مجمع صيدال يمتلك طاقة إنتاجية تصل ضعف حاجيات الجزائر من الأنسولين والبالغة 2.4 مليون وحدة سنويا. إضافة إلى أن صيدال كان سبّاقا في 2005 إلى إنتاج مصل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور، ما مكّن "صيدال" من نيل جائزة "أحسن مبدع في مجال الأدوية" لسنة 2007، بعد انتخابها من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية. وتراهن إدارة صيدال على ضمان 80 في المئة من متطلبات السوق الجزائرية، كما تسعى إلى تطوير وتوسيع استعمال الأدوية الجنيسة بمفردها وبالشراكة، وعن طريق التعاون الوثيق بين صيدال والمخابر الجزائرية الخاصة⁴.

وبدا أنّ اطراد استيراد الأدوية على هذا النحو المتسارع ذا علاقة بمسار انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية، وشرط هذه الأخيرة المتضمن تحرير التجارة الخارجية، وتشمل لائحة الواردات، الأدوية بمختلف أصنافها بقيمة 495.765 مليون دولار.

3-3- التطلعات المستقبلية لـ Sidal:

¹ أسماء منور، مرجع سابق.

² كامل الشيرازي، مجمع "صيدال" الجزائري يطلق 10 أدوية نباتية جديدة، جريدة ايلاف (أول جريدة يومية الكترونية صدرت في لندن 2001/05/21)، 2008/02/04.

³ أسماء منور، مرجع سابق.

⁴ كامل الشيرازي، مرجع سابق.

بين المدير العام لمجمع صيدال رشيد زعواني، خلال استضافته في منتدى الشروق اليومي¹، نظرتة المستقبلية حول استهلاك الدواء في الجزائر، وصرح أن فاتورة الأدوية في الجزائر ستتضاعف بحوالي 5 مرات في غضون 2015، حيث سترتفع من 1.5 مليار دولار حاليا إلى 8 ملايين دولار و500 مليون دولار سنة بداية العشرية الحالية. ودعم رأيه هذا بان المجتمع الجزائري سيعرف تسارعا في وتيرة الشيخوخة وتقدم السن بالنسبة للسكان المولودين قبل الاستقلال، حيث سيتجاوز مواليد السنوات الأولى للاستقلال مرحلة الخمسين سنة خلال العشرية القادمة، وبالتالي زيادة بنسبة 19 بالمائة في حجم الطلب على الأدوية الموجهة لعلاج الأمراض المزمنة سنويا. وقال المدير العام لمجمع صيدال بالنيابة، أن 80 بالمائة من الأدوية التي تستهلكها هذه الفئة العمرية هي أدوية للأمراض المزمنة المرتفعة الثمن وبنسبة مرتفعة جدا، حيث يبلغ معدل استهلاك الفرد 15 علبة دواء سنويا .

وأمام التنبؤ بزيادة الطلب المحلي على الأدوية من جهة وانفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية من جهة أخرى، فإن هذا يزيد من الضغط التنافسي على مؤسسة صيدال ويضعها أمام ضرورة وضع خطط وأهداف إستراتيجية تجعلها في مركز تنافسي قوي. وفي هذا الصدد أكد "رشيد زعواني" المدير العام لمجمع صيدال للمواد الصيدلانية، في منتدى "الشروق اليومي" أن المجمع أنهى المرحلة الأولى من إستراتيجيته مع نهاية 2008 حيث حقق نتائج إيجابية وستعزز من خلال خطة المرحلة الثانية التي تنطلق ابتداء من سنة 2009 بإنتاج أكثر من 100 دواء لعلاج الأمراض المزمنة وبأسعار تنافسية تقل عن سعر نفس الدواء المستورد بـ400٪.

وأشار رشيد زعواني أن خطة المجمع خلال المرحلة القادمة تهدف إلى إنتاج وتطوير الأدوية التي تمثل 80 بالمائة من سوق الأدوية الجزائرية بالإضافة إلى إنتاج الأدوية غير الموجودة في الجزائر وتحتل الصدارة في سوق الأدوية العالمية، كما أوضح زعواني أن الأدوية الجنيسة هي مطابقة للأدوية الأصلية وتخضع لمراقبة عالية من قبل مخابر المجمع ومخابر عالمية، حيث ليس هناك أي اختلاف بين الدواء الجنيس والدواء الأصلي المستورد من حيث الفعالية والجودة والاختلاف الوحيد هو في السعر الذي يقل عن سعر الدواء المستورد بعشرات المرات وهذا يخدم المواطن في ظل القدرة الشرائية المتدنية فضلا عن النهوض بالاقتصاد الوطني بتقليل حجم الميزانية التي يخصصها الصندوق الوطني للتعويض والذي يصرف سنويا مليار دولار أي 65 مليار دينار سنويا لتعويض الأدوية والتي أغلبها أدوية مستوردة. كما أضاف مدير مركز البحث والتطوير على مستوى مجمع

1 عبد الوهاب بوكرواح / مراد محامد/ زين العابدين جبارة/ بلقاسم حوام، الفرد الجزائري يستهلك 15 علبة دواء سنويا، جريدة الشروق اليومي،

صيدال د/عبد السلام شاكو، لجريدة إيلاف¹، أن المجمع ينوي اقتحام مجال الأدوية والمستحضرات والمواد التجميلية والغذائية التكميلية من الأصول النباتية، في إطار الإستراتيجية الجديدة للمجمع.

وأوضح رشيد زعواني أن سوق الدواء مرتبط بأربعة عوامل وهي المريض والطبيب والمخابر و الدولة، وهذا ما دفع بمجمع صيدال إلى خلق إستراتيجية متكاملة تهتم بالمريض من خلال إنتاج دواء عالي الجودة وبسعر منافس ومنخفض بالإضافة إلى عملية الترويج والاتصال بالأطباء من خلال 150 مندوب طبي على المستوى الوطني باعتبار أن الطبيب هو الذي يحرر الوصفة ويحدد الدواء، إلا أن جهودنا التسويقية تبقى ضعيفة مقارنة بالمخابر العالمية التي تخصص 25 بالمائة من ميزانيتها المالية للتسويق والترويج والتكفل بالأطباء في المؤتمرات وتقديم الهدايا على حد تعبير ذات المتحدث الذي وصف الدولة بالطرف الأكثر أهمية في معادلة سوق الدواء في الجزائر، باعتبار أن الدولة هي من تدفع الملايين من خلال تعويض الدواء، داعيا الدولة إلى إيجاد توازن بين نظام التعويض وبين إستراتيجية تدعم وتشجع الإنتاج الوطني للمواد الصيدلانية، كما أعلن زعواني أن مجمع صيدال سيحتل الصدارة العربية ابتداء من سنة 2009 بقائمة منتجاته الصيدلانية التي ستفوق 400 دواء .

مما سبق تتبين لنا وضعية صيدال في السوق الجزائرية، والميز التنافسية المكتسبة والتي لا بد من المحافظة عليها وتطويرها في خضم كل الضغوط التنافسية الشديدة التي تواجهها المؤسسة. وتتحلى الميز التنافسية من خلال امتلاك طاقة إنتاجية تصل ضعف حاجيات الجزائر من الأنسولين والبالغة 2.4 مليون وحدة سنويا. إضافة إلى أن صيدال كان سباقا في 2005 إلى إنتاج مصل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور، ما مكّن "صيدال" من نيل جائزة "أحسن مبدع في مجال الأدوية" لسنة 2007، وإنتاج عدة أدوية جنيصة.

بالإضافة إلى الأهداف المستقبلية لمجمع صيدال، والمتمثلة في إنتاج أكثر من 100 دواء لعلاج الأمراض المزمنة وبأسعار تنافسية تقل عن سعر نفس الدواء المستورد بـ400٪. والهدف إلى إنتاج وتطوير الأدوية التي تمثل 80 بالمائة من سوق الأدوية الجزائرية بالإضافة إلى إنتاج الأدوية غير الموجودة في الجزائر وتحتل الصدارة في سوق الأدوية العالمية، بالإضافة إلى السعي إلى تطوير وتوسيع استعمال الأدوية الجنيصة بمفرده وبالشراكة، وعن طريق التعاون الوثيق بين صيدال والمخابر الجزائرية الخاصة، واقتحام مجال الأدوية والمستحضرات والمواد التجميلية والغذائية التكميلية من الأصول النباتية.

¹ كمال الشيرازي، مرجع سابق.

كما أصبح مجمع صيدال رقما صعبا في معادلة صناعة الأدوية في العالم، إلى درجة أنه أصبح يقلق أكبر المخابر الفرنسية التي ظلت مسيطرة على السوق الجزائرية على مدار نصف قرن، وهو ما دفع بنقابة صانعي الأدوية الفرنسيين إلى التنبيه للخطر الذي أصبح يشكله مجمع صيدال على نفوذها في الجزائر¹.

إن تحقيق هذه الأهداف وكسب وتعزيز الميز التنافسية للمجمع ومواجهة المنافسة، يتطلب وضع إستراتيجية تنافسية وإستراتيجية تسيير جيدتين، توصلان المؤسسة إلى الأهداف المنشودة، وبما أن دراستنا تقتصر على العنصر البشري، فإن تساؤلات بحثنا هذا كانت حول ما إذا كان المجمع يعتمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافه الإستراتيجية وكسب وتعزيز ميزة تنافسية، وإذا ما كان المجمع يحاول كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

للإجابة على هذه التساؤلات نقترح الدراسة الموالية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

كانت تساؤلات البحث حول الدراسة الميدانية تتمحور حول ما إذا كان مجمع "صيدال" يعتمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافه الإستراتيجية وكسب وتعزيز ميزة تنافسية، وإذا ما كان المجمع يحاول كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

وللإجابة عن هذه الأسئلة وضعنا فرضيتين كانتا كما يلي:

7- إن SAIDAL تهتم بالعنصر البشري وتعتبره طريق النجاح في ظل التحديات المعاصرة غير انه لا يرقى

إلى مصاف المنظمات الرائدة والكبرى في الدول المتقدمة.

8- رغم سعى مؤسسة SAIDAL لكسب وتعزيز ميزة تنافسية إلا نظرتها للعامل لم تتحول إلى النظر إليه

كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

¹ عبد الوهاب بوكرواح / مراد محامد/ زين العابدين جبارة/ بلقاسم حوام، مرجع سابق.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات، قمنا باختيار طريقة الاستقصاء عن طريق استبيان، ويرجع سبب اختار هذه الطريقة إلى أنها تسمح لشخص واحد (المستقصي) أن يتصل بجمهور واسع في فترة من وقت محدود.

إضافة إلى أن الرضا الوظيفي يظهر من خلال التساؤل عن موقف العاملين من المنظمة: كيف يمكن أن ينسجم مع المنظمة من خلال سير عمل الموظف، سير عمل المنظمة، من خلال التنظيمي الداخلي من حيث النظافة والسلامة، إلى غيره، وهذه التساؤلات تتلاءم مع الاستبيان.

يهتم هذا الاستبيان بـ 07 جوانب عمل وهو يتكون من 07 البنود. موجه إلى جميع عمال إدارة الموارد البشرية للفرع Antibiotic. الفرق الوحيد في هذا الاستبيان عن الاستبيانات المألوفة هو أسلوب طرح الأسئلة، حيث أن وضع الأسئلة لم يعتمد على الأسئلة القصيرة العادية، ولكنها تعتمد على وضعيات عمل غير عادية (وسنوضح ذلك في فيما يلي).

المطلب الأول: تحليل ومناقشة طريقة تكوين الاستبيان:

إن الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة ما إذا كانت المنظمة تهتم بالعامل كعميل داخلي وبالتالي ما إذا كانت تهتم برضا هذا العميل الداخلي وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي الذي يعمل به، وفيما يلي سنعرض شرح طريقة تكوين هذا الاستبيان ومن ثم وضعه.

1-1- شرح طريقة تكوين الاستبيان

وبالرجوع إلى الجانب النظري فإننا نجد أننا خلصنا إلى أن عملية الرضا الوظيفي تنتج عن الانحراف بين مدركين حول جانب من جوانب العمل المقيمة من قبل العامل. إذن تساؤلات هذا الاستبيان ستكون حول مدركات واتجاهات العامل من منظمته، المشكل الذي يواجهها في هذه الحالة هو كيف يمكن معرفة مدركات العمال اتجاه أي جانب من جوانب العمل، ذلك أن كل شخص يتعلق إدراكه حول جانب من جوانب العمل بالمفاهيم الموضوعية برأسه، وبالتالي فإن أساس الإدراك يختلف من شخص إلى آخر، فمثلا إذا طرحنا السؤال التالي: ما رأيك بالاتصال داخل منظمتك؟ في هذه الحالة كل شخص يجب حسب تعريفه للاتصال، فلكل شخص معنى خاص ومفهوما خاص للاتصال وطبعا الجواب يعتمد على هذا المعنى، وقد يكون لا يتناسب مع الهدف من هذا السؤال، فهناك من يجب على أساس أن الاتصال هو الاتصال بينه وبين زميله والآخر قد يعتقد أن الاتصال هو بينه وبين رئيسه والآخر قد يجب على أساس الاتصال بالمنظمة ككل، فليس لكل العمال نفس المفاهيم المدققة حول كل جانب من جوانب العمل. لذلك ارتأينا أنه يمكننا استخلاص مدركات العمال على أساس موحد من خلال عرض وضعية عمل معينة (تخص جانب من جوانب العمل)

على أساس أن يمكن أن تكون هذه الوضعية إيجابية أو سلبية، وبطلب رأيه حول هذه الحالة فإن إجابته ستنتج عن مقارنة الوضعية المعروضة بما يتواجد فعلا في عمله وبالتالي يمكن استنتاج مدركه اتجاه هذا الجانب من عمله.

وبالتالي فإن تكوين الاستبيان يستند على أساس حالات عمل شاذة، غير عادية (يمكن أن تكون مثاليا للغاية أو سيئة للغاية) لوضع الشخص أمام هذه الوضعية ومن ثم سؤاله عن ما إذا كانت هذه الوضعية تتناسب مع ما يحدث في عمله أم لا. وهذه الطريقة من التساؤلات تتناسب كثيرا مع تساؤلات الضمير، للحصول على الرأي الحقيقي للمشارك، لذلك كثيرا ما نجد استعمال هذه الطريقة في علم النفس المهني، وعلم النفس الاجتماعي.

هذه الطريقة تمكننا من توحيد المفاهيم وفهم المسائل، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمفاهيم الحديثة، مثل القيادة، والاتصالات، والمناخ التنظيمي، وما إلى ذلك. بالإضافة إلى تمييز الاستبيان بعرض الأسئلة على اختيارات متعددة لمساعدة المشارك في الإجابة على الاستبيان، ويمكننا تجنب احتمال عدم الاستجابة في حالة إجابة وسطية.

1-2- وضع الاستبيان:

يتكون استبيان هذا البحث من 07 بنود، فهو يهتم بسبعة من جوانب العمل وهي: أسلوب القيادة، وضوح الأهداف، المشاركة في صنع القرار، احترام التسلسل الهرمي، الاتصالات، الحضور، والتماسك داخل فرق العمل. وتم تقسيمها على فئتين: علاقات الموظفين والمناخ التنظيمي.

بحيث أن نمط القيادة، وضوح الأهداف، المشاركة في صنع القرار، احترام التسلسل الهرمي، الاتصالات، التماسك في فرق العمل، والحضور، هي جوانب من المرجح أن تحدد وتقيس المناخ التنظيمي. إضافة إلى أن نمط القيادة، احترام التسلسل الهرمي، التماسك في فرق العمل والحضور هي جوانب من شأنها أن تصف وتحدد العلاقات بين العاملين.

إن اختيار بنود الاستبيان كان بالرجوع إلى أدبيات قياس الرضا الوظيفي وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي، ومن خلال تقاطع بنود قياس كل عنصر، قمنا باختيار بنود هذا الاستبيان.

وتصورات أو مدركات الموظفين فيما يتعلق بهذه فئتين (علاقات الموظفين والمناخ التنظيمي)، تسمح بتقييم الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية للفرع Antibiotic.

طرح الاستبيان كان باللغة الفرنسية وذلك أن اللغة المتداولة في الإدارة هي اللغة الفرنسية. وتكوينه لم يكن بالأمر البسيط، ذلك أن اختيار الوضعية الملائمة للدراسة والقريبة من الواقع كانت من الأمور الغاية في الصعوبة، وتم تكوين الوضعيات المقترحة بمساعدة رئيس قسم التكوين للفرع Antibiotic السيد مرسللي.

1-2-1- البند رقم 01: أنماط القيادة

أنماط القيادة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المناخ وعلى الإنتاج لفريق عمل معين. ويمكن أن تصنف أو ترتب حسب بعدين اثنين هما: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بانجاز المهام. والنقاش حول أفضل أسلوب يبقى مفتوح¹.

لذلك فإنه من المهم جدا أن نعرف أسلوب القيادة الموجود في إدارة الموارد البشرية للفرع Antibiotic. ولكن الموظف البسيط، ليس بالضرورة أن يكون متخصصا في التسيير لتحديد أساليب القيادة ومعرفة الأسلوب الذي يتوافق مع إدارته. لهذا السبب فإننا نقترح شرح أساليب القيادة في وضعية العمل المقترحة، ثم نسأله عن النمط الذي يتوافق مع توجهاته. وبذلك يمكن للموظف الإجابة بسهولة ومن ثم نسأله عن موقفه اتجاه هذا النمط.

لذا فإن هدف أول وضعية مقترحة، هو معرفة القدرات المطبقة داخل المؤسسة لضمان سيرها، هذه القدرات عديدة (القدرة على التفويض، القدرة على السيطرة، القدرة على التواصل مع الزملاء، والقدرة على تشجيع الموظفين، الخ)، وهي تعكس العلاقة بين العمال والمناخ التنظيمي، هذا من ناحية، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي اتجاه نمط القيادة، من ناحية أخرى. الوضعية المقترحة كانت كما يلي:

الوضعية رقم 01:

أراد الرئيس المدير العام لمجمع معين بمعرفة أساليب القيادة التي تتواجد في مختلف إدارات المجمع، بما لها من مزايا وعيوب.

لذلك، قام بعملية مراجعة تخص أساليب القيادة، وبعد الانتهاء من هذه العملية، قدم المراجع تقريرا يشمل خمسة أنماط هي كما يلي:

¹ Frédérique ALEXANDRE-BAILLY et Autres, op.cit, P226.

المستبد (Autocrate): القائد هو الذي يخطط، يوجه، ويسير، آخذاً في الاعتبار الإنتاج والإنتاجية فقط. يتطلب طاعة مطلقة، مراقبة كل النتائج لأنه تعتبر أن الموظف بأنه كسول بالدرجة الأولى. يستخدم العقاب ويدعم سلطته باللوائح والأنظمة والمعايير والإجراءات.

القائد الوسط (Compromis): وهو القائد الذي يعتمد إلى وضع أهداف سهلة التحقيق، وإلى إقناع موظفيه بدلا من إعطائهم الأوامر.

المكامل (Intégrateur): وهو القائد الذي يثير الالتزام الحقيقي من الموظفين لتحقيق الأهداف من خلال خلق مناخ من الثقة وتشجيع روح المبادرة. وينحني حول الموظفين في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة في العمل.

دعه يعمل (Laisser-faire): عدم الالتزام من جانب القائد، يتخذ قرارات قليلة ويسحب الفوائد دون أن يتورط.

الاجتماعي (Social): يعتبر المناخ والبيئة من الأولويات، ليس له سيطرة كبيرة، ويهتم خصوصا بإرضاء رغبات الجماعة.

السؤال:

في رأيك ما هو النمط الذي يتناسب مع إدارتك؟

المستبد القائد الوسط المكامل دعه يعمل الاجتماعي

هل أنت راض عن هذا الأسلوب؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

1-2-2- البند رقم 02: وضوح الأهداف

إن النجاح يتواجد بتواجد الأهداف، التي قد تكون إستراتيجية أو مالية. بشكل عام، إنجازات المنظمة تتم عن طريق موظفيها الذين يعملون من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة إلا أن إنجازات الموظفين لا يمكن أن تنفصل عن المصالح الشخصية لهم مما قد يسبب فجوة بين الأهداف المنشودة والإنجازات، وخاصة عندما يكون هناك عدم وجود أهداف واضحة، ولكي لا يكون هناك اختلافات كبيرة بين أهداف المنظمة وإنجازاتها، لا بد أن تعمل المنظمة على إيضاح أهدافها للموظفين.

لذا فإنه يجب أن يتم ضم الموظفين إلى الرؤية والأهداف العامة للمنظمة. مما يجعل الموظفين أكثر ارتياحا في عملهم، وينعكس ذلك أيضا على انجازاتهم. ولهذا اقترحنا الوضعية التالية:

الوضعية رقم 02:

أدلى تشخيص داخلي قامت به إحدى المنظمات من اجل معرفة مدى وضوح الأهداف، أن العديد من سلبيات الأداء داخل هذه المنظمة ترجع إلى حقيقة أن الموظفين لا يفهمون الأهداف التي وضعتها الإدارة، كما كشف أيضا أن الإدارة لم تعقد أبدا اجتماعات دورية للعاملين من أجل مناقشات الأهداف وتوضيح المهام.

السؤال:

إذا تمت هذه العملية بمنظمتك، في رأيك هل ستكون الأهداف؟

دائما واضحة واضحة في كثير من الأحيان ليست دائما واضحة غير واضحة مطلقا

هل أنت راض عن وضوح الأهداف في منظمتك؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

1-2-3- البند رقم 03: المشاركة في صنع القرار

إن مشاركة أكبر عدد من الموظفين في القرارات ذات الصلة بعملهم أصبحت واحدا من المبادئ الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة. وهذا الأمر يتوقف على مدى استعداد الموظفين لتوظيف مهاراتهم في عملية الإنتاج.

وتعني أن الموظفين (ليس فقط المدراء)، يكون لهم تأثير على القرارات التي تؤثر على المنظمة. انه ليس مشابه للإدارة المجتمعية أو التعاونية، حيث لكل الموظفين نفس الوزن في عملية صنع القرار. أغلبية التصويت، أو الموافقة في الآراء، ليست الحكم النهائي للبت في القرار. المدير (أو المدراء) لديه المسؤولية النهائية في اتخاذ القرارات و الإجابة عليها، ولكن الموظفين الذين يتأثرون بالقرارات يقدمون الملاحظات، التحليل، اقتراحات وتوصيات في عملية تنفيذ القرارات.

لذلك سنركز في حالتنا هذه على مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات. وكانت الوضعية المقترحة

كالتالي:

الوضعية رقم 03:

إضافة إلى الاجتماعات الإدارية الروتينية والمنتظمة لإحدى المؤسسات، قامت هذه الأخيرة بعقد اجتماع خاص لعمال الإنتاج وذلك من أجل استقبال اقتراح وتحليل الموظفين بخصوص قرار تريد المنظمة أن تتخذه يخص تغيير مكان الإنتاج. بعد المناقشة، تم اتخاذ القرار

السؤال:

هل تقوم منظمتك باتخاذ نفس المبادرات؟

دائما في كثير من الأحيان ليست دائما مطلقا

هل أنت راض عن ذلك؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

1-2-4- البند رقم 04: احترام التسلسل الهرمي

هناك تسلسل هرمي على مستوى جميع المنظمات، فليس جميع أفراد المنظمة على قدم المساواة على جميع المستويات. فهم لا يشاركون بوزن متساوي في القرارات الجماعية. حتى في المجتمعات الديمقراطية، التي تنص على المساواة بين المواطنين، هناك مسؤوليات لصنع القرار مسندة إلى بعض الأفراد المسئولة عن ممارسة السلطة، وهذا يعود ببساطة إلى أسباب عملية: ذلك انه لا يمكن للجميع أن يبحث في كل شيء في كل وقت، وهذا يعد أحد الأسباب التي تجعل وجود التسلسل الهرمي في المنظمات.

يجب على كل موظف أن يحترم التسلسل الهرمي في التنظيم، فاحترام التسلسل الهرمي يعرب عن نوعية المناخ في المنظمة ونوعية العلاقات الإنسانية.

لكن على الرغم من تواجد قواعد وآليات لضمان احترام التسلسل الهرمي (والنظام الداخلي) في المنظمة، فإنه لا يمنع من وجود هذه خلافات في هذا السياق.

لذلك، اخترنا هذه الحالة التي تحدد درجة احترام التسلسل الهرمي في المنظمة من خلال الوضعية التالية:

الوضعية رقم 04 :

قام رئيس مصلحة لمنظمة معينة ببعث تقريراً مفصلاً عن النشاط الأسبوعي إلى المدير العام للمنظمة.

هذا الإجراء لم يسر المسئول الهرمي (رئيس القسم).

تمت عقوبة رئيس المصلحة لعدم احترامه للتسلسل الهرمي.

السؤال:

هل يحدث مثل هذا النوع من السلوك في منظمته؟

دائماً في كثير من الأحيان ليس دائماً مطلقاً

هل أنت راض عن ذلك؟

غير راض تماماً غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جداً

1-2-5- البند رقم 05: الاتصالات

الاتصال هو في نفس الوقت فعل شائع وأساسي في الحياة الاجتماعية والمهنية . بالنسبة لأي فرد، الاتصال هو تبادل المعلومات مع الآخرين، قيادة العلاقة معهم، إبداء وتشارك المشاعر والعواطف، الاسترخاء، الإقناع أو التأثير على الآخرين، استكشاف وفهم العالم من حولنا، والتي تصاحب العمل في جميع أشكاله، من البسيط إلى المعقد.

في المنظمة، الاتصال سوف ينقل قضايا متعددة. من اجل الإدارة والتسيير الجيد لا بد من الحفاظ على الصلة مع موظفين، التأثير على سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين نوعية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بشأن متطلبات الكفاءة الوظائف. فأصبحت الاتصالات وظيفة أساسية للتسيير¹.

وبالتالي فإن "الاتصال" يمثل جوهر العملية الإدارية، حيث يقوم بتوزيع المعلومات على الأعضاء المختلفة للمنظمة والتي بدونها لا يمكن أن تحقق المنظمة ما تسعى إليه من أهداف، ويختلف المقصود بالاتصال باختلاف زاوية النظر إليه، فإذا كان التركيز على اكتساب السلوك والتعلم فإن الاتصال يكون السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثر على الطرف الآخر. وبالنظر إلى العمليات الفعلية الموجودة في عملية الاتصال فإن الاتصال يقصد به استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات.

إلا أنه أياً كانت زاوية النظر فإنه يمكن القول أن الاتصال هو "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر."

تتعدد التقسيمات لأنواع الاتصالات داخل المنظمات، وفي إطارها يتم التمييز بين اتصالات من المنظمة إلى العاملين، وتكون من أعلى إلى أسفل وتشمل توجيهات وتعليمات العمل وسياساته وطرق تنفيذها، واتصالات من العاملين إلى المنظمة وتكون من أسفل إلى أعلى، ويقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم وتتعلق بمدى التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل، وكذلك الاتصالات الخاصة بتمييز شخصية المنظمة ورفع درجة الولاء والانتماء لها، وذلك من خلال عدد من الإجراءات والمهام التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية منظمة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة داخل المنظمة.

¹ ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et Autres, op. cit., P93.

وتتعدد أنواع الوسائل التي تتم من خلالها عملية الاتصال الإداري ويتوقف الاختيار بين هذه الأنواع على: الهدف من الاتصال ونوعيته وعدد القائمين به ونمط وطبيعة العلاقات السائدة فيما بينهم، والقدرة على توصيل الرسالة بوضوح وسرعة، والتكلفة، ومدى سرية أو عدم سرية المعلومات التي يتم نقلها، وظروف الموقف النفسي لأطراف الاتصال.

ومن هذه الوسائل: استمارات المعلومات والكتيبات والأدلة والمجلات، والتعليمات والقرارات وقواعد العمل، والندوات والاجتماعات والمناقشات، والتقارير الدورية والاقتراحات، والوسائل السمعية والبصرية، والسلوكية واللاسلكية، واللجان التي يتم تشكيلها للتعرف على ردود الأفعال نحو قضايا المنظمة، ودراسات السلوك الإنساني التي تقوم بها المنظمات للعاملين فيها للوقوف على المشكلات التي تعترض المنظمة وتؤثر على كفاءة الأداء بين العاملين.

وبما أن دراستنا تركز على مدركات الموظف اتجاه منظمته فإننا سنركز في وضعية العمل المقترحة على الاتصال الرسمي في المنظمة.

الوضعية رقم 05:

في إطار عملية تدقيق طلبها المدير العام لمؤسسة معينة حول الاتصالات في إحدى فروع هذه المؤسسة، استنتج المدقق أن هناك غياب المنشورات المعروضة (une absence d'affichage)، وهناك تنظيم جمعية عامة واحدة خلال السنة (Une seule assemblée générale organisée dans l'année).

السؤال:

على حد رأيك، الاتصالات في مؤسستك تشبه هذه المؤسسة:

دائما في كثير من الأحيان ليس دائما مطلقا

هل أنت راض عن ذلك؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

1-2-6- البند رقم 06 : التماسك في فرق العمل (La cohésion au sein des équipes de travail).

لا يمكن للمنظمة أن تنشط إلا إذا وافق أعضائها على التعاون معها ومع بعضهم البعض. فتقسيم العمل هو أساس أي منظمة، وهو يتطلب تنسيق العمل من الجميع وهذا ما يعكس التلاحم والتماسك بينهم.

المجموعة التي تعمل جيدا هي المجموعة التي يعمل أعضائها بالتعاون والتنسيق فيما بينهم، ولديهم درجة معينة من التماسك فيما بينهم. هذا التماسك والتلاحم يؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء هذه المجموعة، وإلى علاقات جيدة .

الوضعية رقم 06:

بعد تقديم لوحة القيادة الشهرية إلى الإدارة المركزية لمنظمة معينة، طلبت معلومات إضافية من مدير الموارد البشرية للوحدة، وبما انه لم يتسنى الاتصال بهذا الأخير في الوقت المناسب، فلقد طلبت هذه المعلومات من رئيس قسم هذا الهيكل. رئيس القسم طلب هذه المعلومات من المشرفين، ولكن للأسف فإن الشخص الوحيد الذي يمكنه تقديم هذه المعلومات كان غائب.

مدير الموارد البشرية لم يتمكن من إرسال المعلومات المطلوبة، بسبب عدم وجود أحد المشرفين.

السؤال:

هل تحدث حالات مماثلة في عملك؟

دائما في كثير من الأحيان ليس دائما مطلقا

هل أنت راض عن ذلك؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

1-2-7- البند رقم 07 : الحضور (L'assiduité)

الحضور في العمل هو مسؤولية الجميع : الموظف وصاحب العمل. فضمان استمرارية الخدمات يسهم في فعالية المنظمة .

الحضور المنتظم يساعد على تنمية الشعور بالرضا الشخصي، الانتماء والإنجاز، ويقوي العلاقات مع الزملاء.

الوضعية رقم 07:

على أساس مكالمة هاتفية من أحد مسؤولي التعليم (responsable pédagogique) لمؤسسة تدريبية للحصول على معلومات حول تغيب أحد المتربين من إدارة الموارد البشرية لإحدى المنظمات. طلب هذا الأخير مسئول التدريب، إلا انه لم يكن متواجدا بمكتب عمله، لا هو ولا موظفيه.

بعد نصف ساعة حاول مسئول التدريب أن يتصل من جديد غير أنه لا أحد وجد في مكان عمله.

وبعد خمس عشرة دقيقة، نفس السيناريو يفرض نفسه.

السؤال:

هل يمكن أن تتواجد نفس الظروف في منطمتك؟

دائما في كثير من الأحيان ليس دائما مطلقا

هل أنت راض عن ذلك؟

غير راض تماما غير راض ليس راض وليس غير راض راض راض جدا

المطلب الثاني: إجراءات جمع البيانات وعينة الدراسة

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى إجراءات جمع المعلومات والى عينة الدراسة التي أجريت حولها هذه الدراسة.

2-1- إجراءات جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استبيان من سبعة بنود. إدارة الاستبيان تمت بطريقة تقليدية، عن طريق عقد اجتماع (المقابلات الشخصية) الذي يتم إجرائه عند توزيع استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض، وبعده تم جمع الاستبيانات بعد الملء.

2-2- عينة الدراسة:

قد أجريت هذه الدراسة أساسا حول موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة.

فيما يتعلق بعينة الدراسة، اتخذنا جميع أفراد إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic، لإعطاء كل فرد الفرصة لتولي الحكم، فكل موظف من الإدارة كانت له الفرصة للرد على الاستبيان (جميع مستويات الهرم الإداري).

تكون مجتمع الدراسة من 15 عامل (نساء ورجال)، وهي تتألف من 03 وكلاء (agents) إناث. تتراوح أعمار العينة بين 30 إلى 57 سنة. 20٪ من العاملين لديهم أقل من 5 سنوات من الأقدمية في الإدارة، وباقي الموظفين لديهم خبرة أكثر من 15 عاما.

المطلب الثالث: أداة القياس و المعالجة الإحصائية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى أداة القياس والمعالجة الإحصائية.

3-1- أداة القياس:

لقد تم طرح سؤالين حول كل بند من بنود الاستبيان، يهدف السؤال الأول حول كل بند إلى استخراج مدركات الموظفين حول كل وجه من أوجه العمل بالمنظمة، وبالتالي تشخيص المناخ التنظيمي بهذه المنظمة ونوعية العلاقات بين الموظفين مما يقودنا إلى استنتاج اهتمام أو عدم اهتمام المنظمة بالمناخ التنظيمي ونوعية العلاقات بين الموظفين وبالتالي هل تعتمد هذه المنظمة إلى الاهتمام بالعامل كعميل داخلي أم لا؟

أما السؤال الثاني فيهدف إلى معرفة درجة رضا العامل اتجاه كل وجه من أوجه عمله، وهو ما يجب أن يؤكد نتائج السؤال الأول، ذلك أن المنظمة التي تهتم بالعامل كعميل داخل تستلزم درجة عالية من الرضا الوظيفي، وكانت الإجابة على هذا السؤال على مقياس Likert. وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V16).

3-2- المعالجة الإحصائية:

إن الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل بيانات هذا الاستبيان تمثلت في:

- 1- الوسط الحسابي.
- 2- النسب المئوية.
- 3- معامل الارتباط البسيط وذلك لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وقياس مدى التغير والتأثير الذي يطرأ على أحد المتغيرين عندما يزداد أو ينخفض المتغير الآخر.
- 4- الانحراف المعياري من أجل تحديد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

سنتناول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات عينة الدراسة من مجتمع الدراسة لفرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة حول متغيرات الدراسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والعلاقات بين الموظفين ومن ثم درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية بفرع المضادات الحيوية Antibiotic، ويتم هذا الأخير من خلال مقياس Likert الخماسي ذو الخمسة رتب والذي يتوزع من أعلى وزن له حيث أعطينا 5 كدرجة لتمثيل الإجابة راض جدا إلى أوطأ وزن والذي أعطى درجة 1 لتمثيل الإجابة غير راض تماماً.

ومن جانب آخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (2.5) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة بمدركات أفراد عينة الدراسة اتجاه مختلف أوجه العمل المختارة في الاستبيان.

المطلب الأول: التأكد من صدق الأداة وثباتها.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى موثوقية أداة القياس وقياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.

1-1- الثبات والموثوقية (Fiabilité-Fidélité):

إن موثوقية أداة قياس تمثل قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا تم استعمالها عدة مرات على نفس مجتمع الدراسة، والهدف هو تخفيض الأخطاء العشوائية (الحالة النفسية مثلا، وكل الظروف التي قد تؤدي إلى تغيير أجوبة الاستبيان)، وهناك عدة تقنيات يتم إتباعها لاختبار الموثوقية، إلا أنه في سياق بحثنا اتبعنا تقنية الاختبار/إعادة الاختبار ومعامل الثبات α de Cronbach :

1-1-1- تقنية الاختبار/إعادة الاختبار: مبدأ هذه التقنية هو إعادة قيادة الاستبيان للمرة الثانية على نفس مجتمع الدراسة من اجل مقارنة نتائج المرة الأولى والثانية، هذه التقنية تسمح رؤية ما إذا كانت هذه الأداة حساسة أو غير حساسة لمتغيرات المزاج والآراء الشخصية. لذلك قمنا بعرض الاستبيان مرتين على موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotical، وذلك بفارق زمني يقارب الأسبوعين بين عرض كل استبيان.

1-1-2- معامل الثبات: توجد أكثر من طريقة لحساب معامل الثبات، وجميعها تعتمد على الدرجات الملاحظة بسبب كون الدرجات الحقيقية غير معلومة، ولقد اخترنا لبحثنا هذا معامل الاتساق الداخلي α ، كوننا وجدنا انتشار استعماله في أدبيات هذا الموضوع. والصيغة العامة لهذا المعامل α والمقترح من طرف Cronbach هي كما يلي¹:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

بحيث أن:

n هي عدد بنود الاستبيان i (le nombre d'items i de l'échelle).

¹ Cronbach L.J., "Coefficient alpha and the internal structure of tests", Psychometrika, vol.16 n°3, 1951, P: 299.

V_i هو تباين مجموع نقاط السلم (la variance du score de l'échelle).

V_i هو تباين كل بند من بنود الاستبيان (la variance d'un item i).

إن معامل α هو تقدير تباين مجموع نقاط السلم بسبب كل العوامل المشتركة لبنود الاستبيان، وهذا المعامل يسمح بفحص ما إذا كانت بنود الاستبيان تتقاسم مفاهيم مشتركة، ويعني ما إذا كان كل بند يمثل اتساق مع باقي بنود الاستبيان.

إن تفسير المعامل α يطرح صعوبة¹، وفي هذا الصدد يعتبر Evrard وآخرون² أنه في حالة دراسة استكشافية، يقبل α إذا ما كان بين 0.6 و0.8، أما في حالة دراسة تأكيدية، فإنه يوصى بقيمة أكبر من 0.8. وحسب Perrien وآخرون³ فإنه من أجل دراسة استكشافية، يمكن قبول معامل α إذا ما كان بين 0.5 و0.6. ومن أجل كل دراسة أساسية (أصلية)* فإنه من غير العملي محاولة رفع معامل α إلى ما فوق 0.8. ومن أجل ما هو بحوث تطبيقية، يمكن أن نتوقع معامل α أن يصل على الأقل إلى 0.9.

وبما أن دراستنا تعتبر دراسة استكشافية فإننا نعتبر α ما بين 0.5 و0.8 مقبولاً لتفسير موثوقية الاتساق الداخلي للاستبيان. وبعد معطيات الاستبيان على الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V16)، كانت نتائج معامل الثبات كما يلي:

بالنسبة لنتائج السؤال الأول المتعلق باستخراج مدركات الموظفين اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة، كانت كما يلي:

الجدول رقم (03): موثوقية

الإحصاءات الخاصة بالاستبيان الأول

معامل Alpha	N عدد البنود
,519	6

المصدر: تفرغ الاستبيان.

نجد بان $\alpha = 0.519$ ، وبما أن دراستنا تعد دراسة استكشافية، فإنه يمكننا أن نعتبر هذه القيمة لـ α قيمة مقبولة أي موثوقية اتساق داخلي مقبولة بالنسبة للاستبيان المتعلق بمدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة، ذلك أنها تنحصر بين 0.5 و0.8.

¹ Neveu J.P., L'intention de depart volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel, thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences sociales de Toulouse, 1993.

² Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M et Dussaix A.M, Market, études et recherches en marketing, fondements méthodes, Paris, Nathan, 1993, p.282

³ Perrien J., Chéron E.J et Zins M., Recherche en marketing : méthodes et decisions, Montréal, Gaetan Morin éditeur, 1984, p : 182.

* Fondamentale.

أما السؤال الثاني المتعلق بمعرفة درجة الرضا الوظيفي، فكان كما يلي:

الجدول رقم (04): موثوقية

الإحصاءات الخاصة بالاستبيان الثاني

معامل Alpha	N عدد البنود
,609	7

المصدر: تفرغ الاستبيان.

نجد بان $\alpha = 0.609$ وهي قيمة مقبولة أي موثوقية اتساق داخلي مقبولة بالنسبة للاستبيان المتعلق بمعرفة الدرجة الوظيفي، وقيمة α لهذا الاستبيان أكبر من قيمة α المتعلقة بالاستبيان المتعلق بمدركات اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة، وذلك أن أسئلة هذا الاستبيان مفتوحة على خمسة خيارات للأجوبة بدلا من أربعة كما هو الحال بالنسبة للمجال الأول، فكلما كانت خيارات الإجابة أكبر كلما زادت من ثبات الأداة. فترتفع قيم معامل الثبات والصدق عندما تكون بدائل الأداة أكثر، خاصة عندما يكون الأفراد المستجيبون على درجة عالية من النضج العقلي ويمتلكون دافعية كبيرة للمشاركة مدعمة بادراك واضح لموضوع السمة المقاسة وأهمية قياسها.

1-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان:

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمجاله أو سلمه (la corrélation entre l'item et le score de l'échelle)**، وكان ذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

بالنسبة للاستبيان المتعلق بالمجال الأول والذي يختص بتحليل مدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة كان كما يلي:

** Corrected Item-Total Corrélation (corrélacion corrigée item-ensemble).

الجدول رقم(05): الإحصائيات المتعلقة بكل بند من بنود الاستبيان الأول ضمن المجموع

التسلسل	البنود	متوسط الإجابات	الارتباط بين البند ودرجة السلم	معامل α لـ Cronbach إذا ما أُلغي البند
2	وضوح الأهداف	2,8000	,602	,298
3	المشاركة في صنع القرار	2,4667	,534	,293
4	احترام التسلسل الهرمي	3,1333	,205	,506
5	الاتصالات	1,7333	-,316	,649
6	التماسك في فرق العمل	3,0667	,231	,498
7	الحضور	3,5333	,352	,442

المصدر: تفرغ الاستبيان.

يبين الجدول رقم 05 انه رغم وجود علاقة ضعيفة بين بعض البنود مع درجة (score) السلم إلا أن معظم البنود تتقاسم نفس المفاهيم المشتركة، ذلك أن حذف أي بند من البنود لم يعطي معامل ثبات α قوي أو بعيد عن معامل الثبات العام الذي يساوي 0.519 كما هو مبين في ثبات الاستبيان المتعلق بمدرجات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotical اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة، وبالتالي فإن كل بند يمثل تناسق (cohérence) مع باقي البنود لهذا الاستبيان، وبذلك يمكننا اعتبار بنود هذا الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

أما بالنسبة للاستبيان المتعلق بالمجال الثاني والذي يختص بتحليل الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic فهو كما يلي:

الجدول رقم(06): الإحصائيات المتعلقة بكل بند بنود الاستبيان الثاني ضمن المجموع

التسلسل	البند	متوسط الإجابات	الارتباط بين البند ودرجة السلم	معامل α -Cronbach إذا ما أُلغي البند
1	أنماط القيادة	4,1333	,613	,527
2	وضوح الأهداف	2,8000	,686	,443
3	المشاركة في صنع القرار	2,2667	,411	,538
4	احترام التسلسل الهرمي	3,2667	,411	,538
5	الاتصالات	1,7333	-,422	,722
6	التماسك في فرق العمل	3,0000	,197	,625
7	الحضور	3,6000	,506	,513

المصدر: تفريغ الاستبيان.

يبين الجدول رقم أيضا انه رغم وجود علاقة ضعيفة بين بعض البنود مع درجة (score) السلم إلا أن معظم البنود تتقاسم نفس المفاهيم المشتركة، ذلك أن حذف أي بند من البنود لم يعطي معامل ثبات α قوي أو بعيد عن معامل الثبات العام الذي يساوي 0.609 كما هو مبين في ثبات الاستبيان المتعلق بمعرفة الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic ، وبالتالي فإن كل بند يمثل تناسق (cohérence) مع باقي البنود لهذا الاستبيان، وبذلك يمكننا اعتبار بنود هذا الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

وبذلك يكون قد تأكد لنا صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية، وأنه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات حسب مجالات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج البيانات من خلال المعالجة الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج.

2-1- المجال الأول: تحليل مدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة:

سنعرض من خلال الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاستبيان الأول والخاص بمدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة، وقبل ذلك نتطرق إلى أنماط القيادة التي كان سؤالها مختلفاً فلم يتم إدراجه ضمن الجدول.

لقد كان السؤال حول نمط القيادة السائد في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic يعرض خمسة أنماط وإعطاء الخيار للموظفين للتعبير عن إدراكهم لنمط القيادة السائد بإدراهم من خلال اختيار أحد هذه الأنماط، فكانت الإجابة تتمحور حول النمط المتكامل (le style intégrateur) بنسبة 99% من آراء المستطلعين، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن مدير إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic يهتم بالإنتاجية وبالعلاقات الإنسانية في نفس الوقت، وأن الموظفين يرون بأنه يثير الالتزام الحقيقي من الموظفين لتحقيق الأهداف وخلق مناخ من الثقة وتشجيع روح المبادرة. وتعد جانب جد إيجابي سواء بالنسبة لجودة المناخ التنظيمي بهذه الإدارة، أو بالنسبة للعلاقات بين الموظفين. وفيما يلي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بباقي بنود الاستبيان:

الجدول رقم(07): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمدركات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة

التسلسل	البنود	تكرار الأجوبة	أدنى إجابة	أقصى إجابة	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري
2	وضوح الأهداف	15	1,00	4,00	2,8000	,86189
3	المشاركة في صنع القرار	15	1,00	4,00	2,4667	1,12546
4	احترام التسلسل الهرمي	15	1,00	4,00	3,1333	,91548
5	الاتصالات	15	1,00	3,00	1,7333	,59362
6	التماسك في فرق العمل	15	1,00	4,00	3,0667	1,03280
7	الحضور	15	2,00	4,00	3,5333	,74322

المصدر: تفرغ الاستبيان.

الجدول رقم(08): الإحصاءات التكرارية لأجوبة الاستبيان الخاص بمدركات الموظفين اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة

التسلسل	البنود	مطلقا		ليس دائما		في كثير من الأحيان		دائما		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2	وضوح الأهداف	6,7	1	26,7	4	46,7	7	20,0	3	100,0
3	المشاركة في صنع القرار	26,7	4	20,0	3	33,3	5	20,0	3	100,0
4	احترام التسلسل الهرمي	40,0	6	40,0	6	13,3	2	6,7	1	100,0
5	الاتصالات	0	0	6,7	1	60,0	9	33,3	5	100,0
6	التماسك في فرق العمل	40,0	6	40,0	6	6,7	1	13,3	2	100,0
7	الحضور	66,7	10	20,0	3	13,3	2	0	0	100,0

المصدر: تفريغ الاستبيان.

إن الوسط الحسابي لأداة القياس هو 2.5، في هذه الحالة تكون الإجابة حيادية، لا سلبية ولا ايجابية.

بالنسبة لـ **وضوح الأهداف** بإدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic نجد بأن متوسط الإجابات يساوي 2.8، أي أنه يقارب الوسط الحسابي لأداة القياس، إلا أنه أكبر منه بقليل وبانحراف معياري يساوي 0.86، بالإضافة إلى أن أدنى إجابة تمثلت بـ 1 والتي تقابل عدم وضوح الأهداف في هذه الإدارة بصفة مطلقة، أما أعلى إجابة فتمثلت بـ 4 والتي تقابل وضوح الأهداف بصفة دائمة، إلا أنه من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ بأن أكبر نسبة إجابة كانت تقابل أن هناك وضوح الأهداف في كثير من الأحيان بنسبة إجابة تقدر بـ 46.7% أما نسبة الإجابات بالدرجة الثانية فتعود إلى الإجابة على أنه ليس هناك وضوح أهداف بصفة دائمة وذلك بنسبة 26.7%، أما بالنسبة للإجابات التي تتفق على أن هناك وضوح الأهداف بصفة دائمة في هذه الإدارة فتمثلت بنسبة 20% فقط، وهذا ما يمكننا من القول بأن هناك اتفاق عام على وجود نقص في وضوح الأهداف. مما يجعل إمكانية وجود فجوة بين أهداف المنظمة وإنجازاتها، كما أنها يمكن أن تولد شعورا من عدم الارتياح والتوتر بين الموظفين.

المشاركة في صنع القرار: يبين الجدول رقم (07) بان متوسط الإجابات تمثلت بـ 2.4، وهي قيمة تقارب

قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، مع تباعد و تقارب الإجابات عن هذا الوسط بـ 1.12

ويبين الجدول (08) بأن الإجابة على أن هناك مشاركة في صنع القرار في كثير من الأحيان، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي يقدر بـ33.3%، بينما المرتبة الثانية فكانت للإجابة على أنه ليس هناك مشاركة في صنع القرار بصفة مطلقة في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic بوزن نسبي يقدر بـ26.7%، ومن ثم 20% من الإجابات تكشف على أنه هناك مشاركة في صنع القرار ولكن ليس دائما. أما بالنسبة للإجابات التي تقر بأن هناك مشاركة في صنع القرار بصفة دائمة فلم تحض سوى بـ20% من الإجابات الكلية.

احترام التسلسل الهرمي: يبين الجدول رقم (07) بان متوسط الإجابات تمثلت بـ3,13، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، مع تباعد و تقارب الايجابيات عن هذا الوسط بـ0,91، يمكننا القول للوهلة الأولى أن هناك إدراك عام إيجابي حول هذا البند والمتعلق باحترام التسلسل الهرمي، على ما يبدو أن هناك درجة عالية من احترام التسلسل الهرمي في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic. ومن الجدول رقم (08) يتأكد لنا ذلك من خلال الإجابة بعدم وجود ظواهر عدم احترام التسلسل الهرمي بصفة مطلقة بوزن نسبي يقدر بـ40%، والإجابة على أن تواجد ظواهر عدم احترام التسلسل الهرمي في هذه الإدارة قد يكون في مرات قليلة بنسبة 40%، مما يجعل 80% من الإجابات تعبر عن مدركات ايجابية حول هذا البند، أما الإجابات السلبية فتمثلت بـ6.7% من الإجابات الكلية.

الاتصالات: يبين الجدول رقم (07) بان متوسط الإجابات تمثلت بـ1,73، وهي قيمة أقل من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، مع تباعد و تقارب الايجابيات عن هذا الوسط بـ0,59، فيمكننا القول للوهلة الأولى أن هناك إدراك عام سلبى حول الاتصالات في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic. فنجد بأن أدنى إجابة تمثلت بـ1 والتي تقابل عدم وجود اتصالات جيدة في هذه الإدارة وذلك بصفة دائمة، أما أعلى إجابة فتمثلت بـ3 والتي تقابل عدم وجود اتصالات جيدة ولكن ليس بصفة دائمة، وبالتالي إقصاء الإجابة بوجود اتصالات جيدة من أجوبة المستطلعين.

ويمكن أن يتأكد ذلك من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين أن آراء أغلبية أفراد العينة سلبية، بالإجابة على عدم وجود اتصالات جيدة في كثير من الأحيان بنسبة إجابة تصل إلى 60% و 33% من الإجابات تصرح على عدم وجود اتصالات جيدة بصفة دائمة ومستمرة في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic.

التماسك في فرق العمل: يبين الجدول رقم (07) بان متوسط الإجابات تقدر بـ3,06، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، مع انحراف معياري يقدر بـ1.03، يمكننا القول للوهلة الأولى أن هناك إدراك عام ايجابي حول التماسك في فرق العمل.

ومن الجدول رقم (08) يتبين لنا الإدراك العام الايجابي حول التماسك في فرق العمل، ذلك أن الإجابات التي تدل على اطلاقية عدم حدوث حالات عمل تبين عدم التماسك بإدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic تمثلت بوزن نسبي يقدر بـ 40%، و40% آخرون يجيبون بأنه نادرا ما تحدث مثل هذه الحالات، في حين أن الإجابات السلبية في هذا الإطار تمثلت بـ13.3% فقط.

الحضور: يبين الجدول رقم (07) بان متوسط الإجابات تقدر بـ3,53، وهي قيمة عالية، أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، مع انحراف معياري يقدر بـ0.74، يمكننا القول للوهلة الأولى أن هناك إدراك عام ايجابي حول الحضور في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic. فنجد بأن أدنى إجابة تمثلت بـ2 والتي تقابل إمكانية وجود حالات سلبية تدل على سوء الحضور بهذه الإدارة ولكن ليس بصفة دائمة، عدم، وأعلى إجابة فتمثلت بـ4 والتي تقابل عدم وجود حالات سلبية تدل على سوء الحضور، وبالتالي إقصاء الإجابة التي تتمثل بـ1 والتي تدل على وجود حالات سلبية لسوء الحضور بصفة دائمة ومستمرة من أجوبة المستطلعين.

ويمكن أن يتأكد ذلك من خلال الجدول رقم (08) الذي يبين أن آراء أغلبية أفراد العينة ايجابية في هذا الإطار، فإجابة 66.7% تدل على عدم وجود حالات سلبية تدل على سوء الحضور على الإطلاق.

إن بنود هذه الاستبيان من شأنها أن تصف كل من المناخ التنظيمي السائد بإدارة الموارد البشرية للفرع Antibiotic، وطبيعة علاقات الموظفين بهذه الإدارة. لمعرفة ما إذا كان الجمع يعمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وكسب وتعزيز ميزة تنافسية، وإذا ما كان الجمع يحاول كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

أولاً: تحليل المناخ التنظيمي السائد:

من خلال الجدول رقم (08)، يمكننا أن نستخلص عدة ملاحظات حول المناخ التنظيمي السائد :

* يتضح لنا أن نمط القيادة السائد بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يهتم بالإنتاجية وبالعلاقات الإنسانية في نفس الوقت، مما يخلق مناخ من الثقة وتشجيع روح المبادرة. وتعد جانب جد إيجابي سواء بالنسبة لجودة المناخ التنظيمي بهذه الإدارة، أو بالنسبة للعلاقات بين الموظفين.

* النجاح في أي عمل يتطلب وضوحاً في الرؤية، وتحديد الأهداف وسلامة للآليات المستخدمة لإنجاز العمل أو النشاط، وهذا الأمر ينطبق على أي نشاط، وفي أي مجال من المجالات. إلا أن درجة وضوح الأهداف بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic لا تعد درجة إيجابية، فالنتائج الإحصائية تدل على ذلك، إلا أنه لا يمكننا القول أنها سلبية.

* كلما كانت المشاركة في صنع القرار أكبر، كلما زاد من الشعور بالأهمية، وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين وتحسين نوعية القرارات الإدارية. إلا أنه من خلال النتائج يمكننا القول بأن المشاركة في صنع القرار بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic غير سلبية، لكنها غير إيجابية أيضاً مما يوحي بعدم الاهتمام الكامل بهذا الجانب من قبل المنظمة.

* إن احترام التسلسل الهرمي يدل على وجود جو من الاحترام والتنظيم ويوحي بالمناخ التنظيمي الجيد، ونتائج الاستبيان تدل على درجة إيجابية من احترام التسلسل الهرمي بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic.

* إن الاتصالات الجيدة داخل المنظمة تسمح وضوح الرؤية، وكسب ثقة الموظفين وخلق مناخ من الثقة، إلا أنه يبدو أن الاتصالات بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic غير جيدة ويمكن القول إنها سيئة.

* إن التماسك في فرق العمل يخلق جو التآلف في العمل ومناخ جيد للعمل بعيد عن القلق والتوتر بالإضافة إلى السير الجيد للعمل، وهذا ما يتضح من خلال الاستبيان لحالة إدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic، فالتماسك في فرق العمل بهذه الإدارة يعد إيجابياً.

* الحضور الجيد يسمح بالسير الجيد للعمل بالإضافة إلى أنه يبين الجو الجيد للعمل، وهذا ما يتضح من خلال الاستبيان لحالة إدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic، فالحضور بهذه الإدارة يعد إيجابياً إلى درجة كبيرة.

نستنتج أن المناخ التنظيمي السائد عموماً بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يمكن أن يوصف بالمتوسط وليس بالجيد، مما يبين عدم الاهتمام الكامل للمنظمة بهذا الجانب.

ثانيا: تحليل العلاقات بين الموظفين:

إن احترام التسلسل الهرمي، التماسك في فرق العمل والحضور هي جوانب من شأنها أن تصف وتحدد العلاقات بين العاملين ومن خلال الجدول الموالي نجد نتائج الاستبيان فيما يخص هذه الجوانب فقط.

الجدول رقم(09): الإحصاءات الوصفية الخاصة بمدرجات موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه أوجه العمل الخاصة بالعلاقات.

التسلسل	البنود	تكرار الأجوبة	أدن إجابة	أقصى إجابة	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري
4	احترام التسلسل الهرمي	15	1,00	4,00	3,1333	,91548
6	التماسك في فرق العمل	15	1,00	4,00	3,0667	1,03280
7	الحضور	15	2,00	4,00	3,5333	,74322

المصدر: تفريغ الاستبيان.

إن أول ما يلاحظ من خلال هذا الجدول هو الإدراك الايجابي العام حول كل جانب من هذه الجوانب، حيث أنه بالنسبة لاحترام التسلسل الهرمي فإن متوسط الإجابات تمثلت بـ3,13، وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس، كما أن 80% من الإجابات عبرت عن مدرجات ايجابية حول هذا الجانب. وبالنسبة للتماسك في فرق العمل فإن الإجابات السلبية في هذا الإطار تمثلت بـ13.3% فقط، وكان متوسط الإجابات يقدر بـ 3.06 مما يوحي بايجابية المدرجات اتجاه هذا الجانب أيضا. أما بالنسبة للحضور فهو جد ايجابي أيضا، حيث أن متوسط الإجابات يقدر بـ3.53 وهي قيمة عالية قريبة من أعلى قيمة من قيم أداة القياس، مما يمكننا من القول بأن هناك إدراك عام ايجابي حول الحضور في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic.

وعموما يمكننا القول بأن العلاقات بين الموظفين في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic تتميز بالاجابية. ودرجة مقبولة من جو التآلف في العمل والمناخ الجيد للعمل.

2-2- المجال الثاني: تحليل الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic

سنعرض من خلال الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاستبيان الثاني والخاص الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic اتجاه مختلف أوجه العمل المدروسة،

الجدول رقم(10): الإحصاءات الوصفية الخاصة بالرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع

المضادات الحيوية Antibiotic

التسلسل	البند	تكرار الأجوبة	أدن إجابة	أقصى إجابة	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري
1	أنماط القيادة	15	3,00	5,00	4,1333	,51640
2	وضوح الأهداف	15	1,00	4,00	2,8000	,86189
3	المشاركة في صنع القرار	15	1,00	4,00	2,2667	1,09978
4	احترام التسلسل الهرمي	15	1,00	5,00	3,2667	1,09978
5	الاتصالات	15	1,00	3,00	1,7333	,59362
6	التماسك في فرق العمل	15	1,00	4,00	3,0000	1,06904
7	الحضور	15	2,00	5,00	3,6000	,82808

المصدر: تفريغ الاستبيان.

من الجدول رقم (10) بأن معظم الإجابات تتميز بمتوسط إجابة يقل أو يساوي متوسط أداة القياس ألا وهو 3. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه عموماً درجة الرضا الوظيفي ضعيفة بإدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic.

عدا الرضا عن نمط القيادة السائد بالإدارة الذي يعد إيجابياً، فإن الرضا عن باقي الجوانب لا يعد كذلك، فبالنسبة لكل من الرضا حيال احترام التسلسل الهرمي والتماسك في فرق العمل، يمكن أنه لا توجد مشاعر الرضا وحتى عدم الرضا حيال هذين الجانبين، ذلك أن متوسط الإجابة الخاصة بهما يقارب 3 وهي القيمة المحايدة في سلم القياس. ويمكن قول نفس الشيء بالنسبة للرضا اتجاه الحضور.

وبالنسبة لوضوح الأهداف و المشاركة في صنع القرار فإن متوسط الإجابة كان يقارب 2، وهذا ما يسمح بالقول بأن هناك شعور عام بعدم الرضا حيال هذين الجانبين.

أما بالنسبة للاتصالات فهناك شعور بعدم الرضا التام، ذلك ان متوسط الإجابات لم يصل إلى 2 والذي يقابل عدم الرضا.

الجدول رقم(11): الإحصاءات التكرارية لأجوبة الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية لفرع

المضادات الحيوية Antibiotic

المجموع	راض جدا		راض		ليس راض وليس غير راض		غير راض		غير راض تماما		التسلسل	البنود	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
100,0	15	20,0	3	73,3	11	6,7	1	0	0	0	0	1	أنماط القيادة
100,0	15	0	0	20,0	3	46,7	7	26,7	4	6,7	1	2	وضوح الأهداف
100,0	15	0	0	13,3	2	33,3	5	20,0	3	33,3	5	3	المشاركة في صنع القرار
100,0	15	13,3	2	26,7	4	40,0	6	13,3	2	6,7	1	4	احترام التسلسل الهرمي
100,0	15	0	0	0	0	6,7	1	60,0	9	33,3	5	5	الاتصالات
100,0	15	0	0	40,0	6	33,3	5	13,3	2	13,3	2	6	التماسك في فرق العمل
100,0	15	6,7	1	60,0	9	20,0	3	13,3	2	0	0	7	الحضور

المصدر: تفرغ الاستبيان.

ومن خلال هذا الجدول يمكن التأكد من نتائج الجدول رقم (10)، ذلك أنه بالنسبة لنمط القيادة السائد يعد الجانب الوحيد الذي يعبر من خلاله الموظفون عن الشعور بالرضا، حيث أن 73.3% من الإجابات تمثلت بالإجابة راض، وهي نسبة غالبية، مما يمكننا من القول أن هناك شعور بالرضا حيال نمط القيادة السائد. وكذلك بالنسبة للحضور، ذلك أن 60% من الإجابات تمثلت بالإجابة راض و6.7% من الإجابات تمثلت بالإجابة راض جدا.

لكن بالنسبة لاحتزام التسلسل الهرمي والتماسك في فرق العمل نجد بأنه رغم أن متوسط الإجابة الذي يقارب 3، إلا أنه من خلال تكرار الإجابات نجد بأن هناك نسبة كبيرة تعبر عن الحياد (أي لا شعور بالرضا أو عدم الرضا)، فكانت الإجابة الحيادية بالنسبة للرضا حيال احترام التسلسل الهرمي تمثل 40%، أما بالنسبة للرضا حيال التماسك في فرق العمل، فكانت الإجابة الحيادية تمثل 33.3%، أما فيما يخص الإجابة راض، فتمثلت 26.7% بالنسبة للرضا حيال احترام التسلسل الهرمي و40% بالنسبة للرضا حيال التماسك في فرق العمل، إضافة إلى أنه هناك بعض الأشخاص الراضين تماما حيال احترام التسلسل الهرمي وذلك بنسبة 13.3%.

وهذا ما يمكننا من القول بأنه لا يوجد شعور بعدم الرضا حيال هذين الجانبين، وإنما هناك درجة معينة من الرضا رغم أنها ليست بالدرجة الكبيرة.

وتقريبا نفس الشيء بالنسبة لوضوح الأهداف والمشاركة في صنع القرار، النسبة الكبيرة من الإجابات تمثلت بالإجابة الحيادية (46.7% بالنسبة لوضوح الأهداف و33.3% بالنسبة لمشاركة في صنع القرار)، وأغلبية الإجابات المتبقية كانت تعبر عن عدم الرضا (بين عدم الرضا وعدم الرضا التام)، مما يدعي بالقول على أنه على الأرجح أن هناك شعور عام بعدم الرضا.

أما بالنسبة للاتصالات، فانه من الواضح أنه هناك درجة كبيرة من عدم الرضا حيال هذا الجانب في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic.

وبالتالي يمكن القول أن درجة الرضا العام حيال مجمل الجوانب المدروسة ليست بالدرجة العالية ان لم نقل أنها غير مرضية.

وهذا ما يقودنا إلى الاستنتاج أن مجمع Saidal أو الفرع Antibiotic على وجه الخصوص، لا يعتمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

ذلك أن نتائج الاستبيان تدل على أن المناخ التنظيمي بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يمكن أن يوصف عموما بالمتوسط وليس بالجيد، مما يبين عدم الاهتمام الكامل للمنظمة بهذا الجانب، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي العام ليس ايجابيا.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومة، فبدأنا بتقديم نظرة عامة حول مجمع Saidal من خلال تقديم لمحة تاريخية عنه والتعريف به وبهيكله التنظيمي ومن ثم التطرق إلى أحد فروعها (محل الدراسة) وهو الفرع ANTIBIOTICAL، والتطرق إلى التعريف بهذا الأخير وبهيكله التنظيمي. ثم تطرقنا إلى طبيعة البيئة التي تنشط بها المؤسسة من خلال التطرق للظروف التنافسية لقطاع الأدوية والصيدلة في الجزائر، وللوضع التنافسي لـ Saidal وتطلعاته المستقبلية.

وبعد معرفة التطلعات والأهداف المستقبلية للمجمع، تم التطرق إلى تحليل المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الموظفين، لمعرفة ما إذا كان المجمع يعتمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وكسب وتعزيز ميزة تنافسية، وإذا ما كان المجمع يحاول كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغيير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

لمعرفة ذلك تم وضع استبيان من سبعة بنود، يعالج سبعة من جوانب العمل، واستنتجنا من خلال نتائج هذا الاستبيان أن المنظمة محل الدراسة غير مدركة تمام الإدراك لدور العامل والاهتمام به كعميل داخلي، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وكسب وتعزيز ميزة تنافسية.

ذلك أن نتائج الاستبيان تدل على أن المناخ التنظيمي بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يمكن أن يوصف عموما بالمتوسط وليس بال جيد، مما يبين عدم الاهتمام الكامل للمنظمة بهذا الجانب، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي العام ليس ايجابيا.

وعليه سنقوم في الخاتمة بتقديم النتائج العامة للدراسة والتي ستمكننا من التعرف أوجه القصور والعمل على إيجاد الحلول لها.

الخاتمة العامة

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، خصوصا مع ما تعرفه السوق المعاصرة من تنافسية شديدة، في التغيير السريع للتكنولوجيا، وقدرة المنافسين على تقليد الابتكار بعد مضي وقت قصير من ظهوره، وانفتاح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكّر، وسهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر.

في ظل كل هذه الضغوطات أصبح العاملون وطرق العمل مما العاملان المحددان للنجاح والتميز، إلا أن تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير، كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كجزء من آلة يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها. كما يجب إعطائهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال منه. فتغير النظر إلى العامل وأصبحت لديه مكانة العميل في المؤسسة وهنا تقع إشكالية بحثنا المتمثلة في السؤال التالي: هل يمكن لتفعيل العنصر البشري للمنظمة واعتباره عميلا داخليا لها أن يؤثر في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة المعاصرة؟

واشتمل بحثنا على محاولة الإجابة عن الإشكالية، بدراسة الميزة التنافسية باعتبارها هدفا استراتيجيا تسعى أغلب المنظمات الاقتصادية لتحقيقه، ثم مقارنة الموارد البشرية بالميزة التنافسية باعتبار العنصر البشري المصدر الأول لتحقيق ميزة تنافسية، ثم إلى انتقال مصطلح الزبون من العميل الخارجي إلى العامل داخل المنظمة وأصبح يطلق عليه اسم العميل الداخلي. وتم تبين ضرورة تحسين العلاقات معه والسعي لتفعيله للوصول إلى نجاح لا يمكن مضاهاته. فرضا العميل الخارجي لن يتحقق إلا برضا العميل الداخلي مما قادنا إلى الحديث عن المناخ التنظيمي وعن الرضا وأثرهما على تفعيل وفعالية العنصر البشري للوصول إلى ميزة تنافسية وتعزيزها.

وحاولنا معرفة ما إذا كانت المنظمة الجزائرية تحاول كسب وتعزيز ميزة تنافسية من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل والمناخ التنظيمي الذي يعمل به. وفي هذا الإطار انحنينا حول قطاع الأدوية بالجزائر حيث أن السوق الجزائرية تعد سوق استثمار خصبة بالنسبة للمستثمرين الأجانب، مما يجعل المنظمات المحلية في وضعية تنافسية شديدة، وبالأخص حول الفرع Antibiotical .

ولقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج، منها ما يؤكد، ومنها ما ينفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تفعيل العميل البشري داخل المنظمة الذي من شأنه تطوير وتعزيز المزايا التنافسية.

نتائج الدراسة:

أ- النتائج النظرية:

* يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من (الموارد الملموسة) المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة ومعرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت).

* يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

* تساهم سلسلة القيمة في تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتميز فيها المؤسسة عن منافسيها، والتي تساعد في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.

* تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة.

* إن الممارسات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية (التدريب والمشاركة ، ونظام الدوافع، والترقية،...) تساهم

في بناء الميزة التنافسية للمنظمة الساعية للحصول على تنافسية الجودة.

* إن اعتبار العنصر البشري بالمنظمة مورد يفوق في أهميته بقية الموارد الأخرى سيؤدي حتما إلى الاهتمام به وبتفعيله من أجل الوصول إلى التفوق.

* إن اعتبار العنصر البشري بالمنظمة مورد يفوق في أهميته بقية الموارد الأخرى يستدعي التفعيل الجيد لها مما يزيد من إنتاجية الفرد والمنظمة ككل.

* إن السعي الدائم لكسب وتعزيز ميزة تنافسية من أجل إرضاء عملاء المنظمة لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الموارد البشرية للمنظمة، مما يتطلب إرضاء هذه الأخيرة والنظر إليها كعميل داخلي للمنظمة.

* إن عملية تفعيل العميل الداخلي تعني تفعيل العلاقة زبون مورد بين المنظمة والموظفين، أي انه يجب أن يتوفر عنصر الثقة في المنظمة والتفاهم حول كيفية العمل مما يؤدي بالشعور بالرضا والولاء للعميل الداخلي وينعكس ذلك على العميل الخارجي.

* اعتبار الموارد البشرية كعميل داخلي للمنظمة يستدعي الاهتمام برضا هذا العميل، وبالتالي تفعيله من خلال تنمية وزيادة شعور الرضا الوظيفي مما يزيد من إنتاجية الفرد والمنظمة ككل.

* يساهم رضا العميل الداخلي في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرته على تحقيق رضا العميل الخارجي وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

* إن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية والذهنية للعميل الداخلي حيال كل بعد من الأبعاد التي يتكون منها محيط عمله.

* إن للرضا الوظيفي عند العميل الداخلي دورا مهماً في تحسين الأداء والتقليل من دوران العمل والرفع من الالتزام التنظيمي والالتزام في العمل.

* إن الاهتمام بالرضا الوظيفي واعتباره أحد مفاتيح النجاح يؤدي بالاهتمام الحتمي بالمناخ التنظيمي.

* إن الآثار النفسية للمسرة في العمل ذات صلة وثيقة بظروف العمل والمناخ التنظيمي الذي ينشط به العميل الداخلي والثقافة التي تؤثر على طريقة إدراك الشخص لعمله ومحيط عمله

ب- النتائج الميدانية:

* أن نمط القيادة السائد بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يهتم بالإنتاجية وبالعلاقات الإنسانية في نفس الوقت، مما يخلق مناخ من الثقة وتشجيع روح المبادرة.

* أن درجة وضوح الأهداف و المشاركة في صنع القرار بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic لا تعد درجة إيجابية، فالنتائج الإحصائية تدل على ذلك، إلا أنه لا يمكننا القول أنها سلبية.

* هناك درجة عالية من احترام التسلسل الهرمي والحضور بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic.*

* إن الاتصالات بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic غير جيدة ويمكن القول إنها سيئة.

هذه النتائج أدت بالاستنتاج الموالي:

* إن المناخ التنظيمي السائد عموماً بإدارة الموارد البشرية لفرع Antibiotic يمكن أن يوصف بالمتوسط وليس بالجيد، مما يبين عدم الاهتمام الكامل للمنظمة بهذا الجانب.

* عموماً يمكننا القول بأن العلاقات بين الموظفين في إدارة الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية Antibiotic تتميز بالإيجابية. ودرجة مقبولة من جو التآلف في العمل والمناخ الجيد للعمل.

* إن درجة الرضا العام حيال مجمل الجوانب المدروسة ليست بالدرجة العالية إن لم نقل أنها غير مرضية.

* ان مجمع Saidal أو الفرع Antibiotical على وجه الخصوص، يهتم بالعنصر البشري ويعتبره طريق النجاح في ظل التحديات المعاصرة غير انه لا يرقى إلى مصاف المنظمات الرائدة والكبرى في الدول المتقدمة ولذا فان النتائج المحققة تدل على أنه لا يعتمد إلى سياسة تفعيل العنصر البشري من خلال تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي، وبالتالي الاهتمام برضاه وعلاقات العمل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي الذي يعمل به.

الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة انتهينا إلى الخروج إلى بعض التوصيات والاقتراحات نسردها فيما يلي:

* ضرورة خلق البيئة المناسبة للتعلم والاستفادة من تجارب الآخرين، وما قاموا به من تجارب ناجحة، وذلك من خلال محاولة تغير النظرة إلى العامل والنظر إليه كعميل داخلي.

* لا بد من الاهتمام بجودة خطوات العمل وجودة العلاقات الناتجة عنه.

* ضرورة تطوير علاقة الفرع بالموظفين ومحاولة تقرب الإدارة أكثر من الموظفين ومعرفة حاجاتهم وكيفية تنمية الدافعية لديهم وكذا الاهتمام أكثر بالجانب النفسي لديهم.

* ضرورة تطوير وظيفة الاتصال على مستوى الفرع من أجل تنظيمه بشكل يساعد على توزيع عادل للمعلومات وبالتالي دراية الموظفين لما يحدث حولهم وتكثيف شبكة الاتصالات بين الإدارة والموظفين، فتسمح بوضوح الرؤية، وكسب ثقة الموظفين وخلق مناخ من الثقة.

* محاولة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، من اجل الزيادة من الشعور بالأهمية، وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين وتحسين نوعية القرارات الإدارية.

*هيئة الموظفين للمشاركة في الاقتراحات من أجل خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على إبداء الرأي وتقديم النصح وتنمية روح العمل والقيم البناءة و كذا تنمية الولاء لدى العمال والرفع من درجة الدمج في الوحدة.

* محاولة رفع وضوح الأهداف من أجل وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف وسلامة الآليات المستخدمة لإنجاز العمل أو النشاط، وبالتالي تجاوز الفجوات بين أهداف المنظمة وإنجازاتها، إضافة الى توليد شعور الرضا والارتياح في العمل.

* إقامة دراسات دورية لتحديد احتياجات ورغبات ومطالب العملاء والموردين من أجل تكوين علاقة جيدة معهم كونهم السبب في وجود المنظمة وكون هدفها هو خدمتهم وتوفير الراحة لهم.

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن

تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

* أثر الرضا الوظيفي على رضا العميل الخارجي.

* أثر الرضا الوظيفي على الالتزام في العمل.

* المناخ التنظيمي وتحفيز الاندماج الوظيفي.

* هل الأداء المستديم يقاس فقط من الناحية المالية؟

المراجع

المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002.
- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
- م- سعيد أوكيل، "اقتصاد وتسيير الإيداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات. الجامعية، الجزائر، 1994.
- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001.
- مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، بدون بلد، 1995.
- علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2003.

1-2- الأطروحات و الرسائل:

أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات {دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأغواط}، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004،
العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص 52.

ياسين حميني، تفعيل عملية الابداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن {دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش}، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006،

مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006

نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003

نبق بوبكر، الاستثمار في التدريب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001

سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، مرجع سابق، ص 40-41.

عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادرها- تنميتها- وتطويرها، رسالة ماجستير،
جامعة الجزائر، 2002

1-3- المقالات والمجلات والجرائد:

جفري فيفر، تفجير الطاقات الكامنة في العاملين ، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار
الشركة العربية للإعلام العلمي {شعاع}، القاهرة، حزيران 1994، ص1.

أسماء منور، الاتحاد الوطني لمعاملتي الصناعة الصيدلانية يجذر من وقوع ندرة حادة في الأدوية، جريدة
النهار، 2009/09/07.

ص. بورويلة، للإبقاء على تواجدهم بالسوق المحلية منتجون أجنب يسعون لتصنيع الأدوية في الجزائر،
جريدة الخبر، العدد 5529، 2009/01/19.

ليلي أعراب، وضعية صناعة الدواء بالجزائر.. الصيادلة يتهمون الوزارة بإضعاف الإنتاج الوطني، جريدة
الحوار، العدد 807، 2008/06/16.

كامل الشيرازي، مجمع "صيدال" الجزائري يطلق 10 أدوية نباتية جديدة، جريدة ايلاف (أول جريدة
يومية الكترونية صدرت في لندن 2001/05/21)، 2008/02/04.

عبد الوهاب بوكرواح / مراد محامد/ زين العابدين جبارة/ بلقاسم حوام، الفرد الجزائري يستهلك 15
علبة دواء سنويا، جريدة الشروق اليومي، 2008/07/07.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1-2 الكتب:

- A Pub. Co. New Amstrong, M. Personnel Management Practice. Third Edition. Nichols
.York, 1988
- Allison F. Dolan, Recruiting, Retaining, and Reskilling Campus IT Professionals
(Technology Everywhere A Campus Agenda for Educating and Managing Workers in
.the Digital Age), A Publication of EDUCAUSE, Jossey-Bass, 2002
- Adams J.S, Inequity in social exchange, in Berkowitz L, (éd) Advances in Experimental
.social psychology, New York, Academic press, Vol.2, 1965
- Albrow, M., The dialectic of science and values in the study of organizations. In G.
Salaman et K. Thompson (Éds), Control and ideology in organizations. Cambridge : MIT
Press, 1980.
- Control Thompson, K., The organizational society. In G. Salaman et K. Thompson (Éds),
and Ideology in organizations. Cambridge : MIT Press, 1980.
- B
- Baron J. et Kreps D., Strategic Human Resources: frameworks for general managers,
.Wiley, 1999, p.624
- Resources Butler, J. E., Ferris, G.R., and Napier, N. K. Strategy and Human
.Management, 1991
- Barand Martory et Daniel grazer, gestion des ressources humaines, dunod, paris, 4 eme
.édition, 2001
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, E. E., Managerial behavior,
performance, and effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1970.
- .BERNOUX, Philippe, La sociologie des organisations, Seuil, Paris, 1985
- Brunet, L. et Savoie, A., Le climat de travail. Montréal : Éditions Logiques, 1999.
- C
- Schyf. Carrel, M. R., Elbert, N.F., Hatfield , R. D., Grobler, P.A., Marx, M. & Van der
.HRM in South Africa. Prentice Hall South Africa, 1998
- Cronbach L.J., "Coefficcient alpha and the internal structure of tests", Psychometrika,
.vol.16 n°3, 1951
- D
- Donald L. KIRKPATRICK, James D. KIRKPATRICK, Evaluating training programs,

.third edition, book production by Westchester book group, 2006

Dion, Gérard, Dictionnaire canadien des relations du travail, 2e édition, Ste-Foy, PUL, 1986.

life, Deal, J. E. et Kennedy, A., Corporate cultures: The rites and rituals of corporate Addison-Wesley, 1982.

life. Deal, J. E. et Kennedy, A. A., Corporate cultures : The rites and rituals of corporate Addison-Wesley, 1982.

Denison, D., Corporate culture and organizational effectiveness. New York : Wiley, .1996

Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.M et Dussaix A.M, Market, études et recherches .en marketing, fondements méthodes, Paris, Nathan, 1993

F

.Flippo, E. B. Personnel Management. Fifth Edition. Mc Graw Hill, 1980

.Fombrum, C. J., Tichy, N.M., and Devanna, M., Strategic HRM. Wiley, 1984

Frédérique ALEXANDRE-BAILLY et Autres, Comportements humains et management, .Pearson Education, France, 2003

édition, Belgique, 1995. Francès R., Motivation et efficience au travail, Liège, Mardaga

G

Pittman Graham, H. T., Bennett, R. Human Resources Management. 7th edition. .publishing, 1992

Management. Third Edition. Gerber, D., Nel, P. S., and van Dyk, P.S. Human Resources .JTP/ Southern, 1996

London/Basingstoke, The GRUNEBERG, Michael M., Understanding Job Satisfaction, .Macmillan Press, 1981

GALAMBAUD B., des hommes à gérer, Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983.

Gellerman, S.W., People, problems and profit. New York : McGraw-Hill, 1960.

Geertz, C., The interpretation of cultures. New York : Basic Books, 1973.

H

Herzberg F., le travail et la nature de l'homme, Paris, EME, 1971.

Horn, P.W and Griffeth, R.W. Employee turnover. Cincinnati, OH: South-Western, 1995.

Horne, C. Factors influencing intentions of nursing personnel to leave employment in long-term care settings. *Journal of Applied Gerontology*, 15(4), 1996

J

Jakobiak François, *Pratique de la veille technologique*, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1990

Jakobiak François, *Exemples commentés de veille technologique*, Les éditions d'organisation, Paris, France, 1992

Jean SUPIZET, *le management de la performance durable*, édition d'organisation, 2002, Paris

Jaques, E. *The changing culture of a factory*. New York : Dryden Press, 1951

K

Kanfer R., Motivation theory and industrial and organizational psychology, in Dunnette M.D et Hough L.M (éd.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol. 1, 1990

L

Leslie RAE, *evaluation approaches for training and development (a complete resources Kit)*, British library cataloguing in publication data, 1997

Locke E.A. The nature and causes of job satisfaction, in dunette M.D. (éd.), *handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand, McNally, 1976

Lyons, T., Role conflict, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971

Lewin, K., *Field theory in social science*. New York : Harper et Row, 1951.

Likert, R. L. (1967). *The human organization*. New York : McGraw-Hill.

Lawler, E. E., Hall, D. T. et Oldham, G. R., *Organizational climate relations to organizational structure*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974

- Lawler III E.E., Pay and organization effectiveness: a psychological view, New-York, McGraw-Hill, 1971
- Litwin, G. et Stringer, Motivation and organizational climate. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1968.
- M .McGraw Hill, 1978 ,Miles R. et Snow C. Organizational strategy, structure and process
- Mike Wills, Managing the training process: putting the principles into practice, second edition, published by Gower publishing limited, England, 1998
- Maillet L., psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail, Montréal: agence d'Arc Inc, 1989, 3e édition.
- Morin, E., Savoie, A. et Beaudin, G., L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- P
- Perrien J., Chéron E.J et Zins M., Recherche en marketing : méthodes et décisions, Montréal, Gaetan Morin éditeur, 1984
- PORTER Michael, "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", ed.Dunod, Paris, 1997.
- PORTER M., Competitive Advantage, New-York, The Free Press, 1985.
- .Porter . M , L' Aventure Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000
- Pfeffer J., Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, 1994.
- son Porter M., L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir .avance, Interéditions, Paris, 1986
- .Interéditions, Paris, 1993 -.avantage concurrentiel des nations'PORTER ME., L
- Patrice ROUSSEL ; Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, .mai1996
- Porter L.W., Lawler E.E., Managerial attitudes and performance, Homewood, Illinois, Irwin, 1968.
- .PRICE J.L., "the study of turnover", Ames : the Iowa State University Press, 1977

Payne, R. et Pugh, D., Organizational culture and climate. In M. Dunnette (Éd.),
.Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNall, 1976

Peters, T. et Waterman, R., In search of excellence: Lessons from America's best run
companies. New York: Harper et Row, 1982.

R

RICHARD M. STEERS, RICHARD T. MOWDAY and DEBRA L. SHAPIRO, INTRODUCTION TO
SPECIAL TOPIC FORUM THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY, Academy of
.Management Review, 2004, Vol. 29, No. 3

S

Storey, J. New Perspectives on Human Resources Management. Routledge, 1990.

Gaining Competitive Advantage through Human “,Schuler R. et MacMillan I. 1984
Human Resource Management, Fall84, Vol. 23 Issue ,”Resource Management Practices
3.

Linking competitive strategies with human resource “,Schuler R. et Jackson S.E. 1987
Academy of Management Executive, 1(3): 207-219. ,”management practices

S.Schermerhorn, S.G.Hunt et R..N.Osborn, Comportement Humain et Organisation,
Village mondiale, 2emeédition, Paris, France, imprimé au Canada, 2002.

Shimon L.Dolan , et autres, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et
pratiques actuelles), 3ème édition, édition village mondiale, Canada, 2002.

Shoji shiba, Alan Graham, David Walbeen, TQM : 4 révolutions du management, édition
dunod, paris, France, 2003.

SEKIOU L., BLONDIN L. et al, gestion des ressources humaines, Bruxelles : De Boeck
.Université, 1998

SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, L., CHEVALIER, F. et ESSEYRE DES HORTS,
C.H. (2001) « Leadership, satisfaction et mobilisation », in Gestion des ressources
humaines. Montréal : De boëck University, chapitre 13.

Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). The Measurement of Satisfaction in
Retirement. Chicago: Rand McNally. Work and

Selznick, P., Leadership in administration. New York : Harper et Row, 1957.

Schneider, B. et Reichers, A., On the etiology of climate. Personnel Psychology, 1983.

Schein, E., Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schein, E., Organizational culture. American Psychologist, 1990.

Schein, E., Organizational culture and leadership (2e éd.). San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

T

Strategic human resource management: A conceptual “ , Truss C et Gratton L. 1994
International Journal of Human Resource Management, 13(1): 1-18 ,”approach

Thériault R., Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables,
Chicoutimi Gaetan Morin, 1983.

Taylor, J. et Bowers, D., The survey of organizations. Ann Arbor, MI : Institute for
Social Research, 1973.

U

Management Today, April Ulrich D., Human Resources has to create real business value,
2002.

professionals, Ulrich, D., Delivering Results: A new mandate for Human Resources
Harvard Business School Press, USA, 1998.

V

Vroom, Victor H., Work and motivation, New York, John Willy & sons, 1964.

W

“Matches between human resources and ,Wright P.M., Smart D. et McHahan G.C. 1995
Academy of Management Journal, 38. ,”strategy among NCAA basketball teams

Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967, Manual for the Minesota Satisfaction
Questionnaire, Industrial Relations Center, University of Minnesota, cité dans Patrice
Roussel., 1996.

Y

, “Human resource management ,Youndt M., Snell S., Dean J. et Lepak D. 1996
Academy of Management Journal, 39(4) . ,”manufacturing strategy, an firm performance

Yvan Comeau, Théories de la satisfaction au travail, Centre de recherche sur les
innovations sociales, Bibliothèque nationale du Québec, 1992.

2-2- الأطروحات و الرسائل:

C

Chagnon, Y., Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure. Thèse inédite. Département de psychologie, Université de Montréal, 1991.

E

Eliane DESPONDS, LE TURNOVER : EXEMPLE DES INFIRMIERES, MEMOIRE DE DIPLOME EN ECONOMIE ET ADMINISTRATION DE LA SANTE, UNIVERSITE DE LAUSANNE, Février 2001.

Neveu J.P., L'intention de depart volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel, thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences sociales de Toulouse, 1993.

P

PATIENCE MMETJE NAVES, BENCHMARKING ESKOM'S HUMAN RESOURCES PRACTICES IMPACTING ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE, Dissertation Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree DOCTOR IN PHILOSOPHY in LEADERSHIP IN PERFORMANCE AND CHANGE in the FACULTY OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES, RAND AFRIKAANS UNIVERSITY, November 2002.

R

Roy, F., Le climat de travail, conceptualisation et mesure, Mémoire de maîtrise inédit, Département de psychologie, Université de Montréal, 1989.

2-3- المقالات والمجلات:

A

Anne-Laure SAIVES, Annie LAMBERT, ENITIAA-LARGEZIA, Approche stratégique des comportements spatiaux des firmes : quelles ressources stratégiques territoriales pour les Industries Agroalimentaires ? Ecole Chercheur INRA : Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie Industrielle Agroalimentaire, Le Croisic, 8-10/12/1999, Nantes.

AZOULAY N. et O. WEINSTEIN (2000), « Les compétences de la firme », Revue 93, 4ème trimestre. d'économie industrielle, n°

« The link between business strategy and industrial relations systems », Arthur J. 1992 .Industrial and Labor Relations Review, 45: 488-506 American steel minimills », in

Alderfer C.P., "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 2, 1969.

André SAVOIE et Luc BRUNET, CLIMAT ORGANISATIONNEL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE : APPORTS DISTINCTS OU REDONDANCE? *Revue Québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 2000.

B

BARNEY J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *management science*, 32(10). *Journal of* .., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal Article: Barney, J*).1(17, 1991 , *Journal of Management (JofM)*

Becker B. et Gerhart B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: process and prospect", *Academy of Management Journal*, .(4) : 779-801 39

Managing two fits of strategix human resource «Baird L. et Meshoulam I. 1988, .*Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128, »management

Banquer l. , "gestion stratégique et opération des ressources humaines",*Chicoutimi gaéton morin*,1999 ,p 63.

C

Cohendet P., Llerena P., *Flexibilité et modes d'organisation. Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999.

Currivan D.B., The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, Winter 1999, Vol. 9, Issue 4.

Unemployment, job satisfaction, and employee Carsten, J.M. and Spector, P.E., *Journal of Applied Psychology*, turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. 1987.

Cameron, K. S. et Quinn, R. E., *Diagnosing and changing organizational culture*. New York : Addison-Wesley, 1998

study. Calori, R. et Sarnin, P., *Corporate culture and economic performance : A French Organization Studies*, 1991.

Chatman, J., *Matching people and organizations : Selection and socialization in public*

accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991.

Cooke, R. et Rousseau, D., Behavioral norms and expectations. A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies*, vol.13, 1988.

D

DYER J. H., SINGH (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources interorganizational competitive advantage», *Academy of management review*, Vol. of 23, No. 4.

Dyer L. et Reeves T (1995), « Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ? », *The International Journal of Human .Management*, 6: 656-670 Resource

Delery J. et Doty D. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance .predictions », *Academy of Management Journal*, 39(4) : 802-835

Denison, D. et Mishra, A. (). Toward a theory of organizational culture and Organization Science, vol.6, 1995. effectiveness.

F

Factor R., “The Relationship Between Job Satisfaction and Performance”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 20, No. 3, (1982).

Florent Francoeur, Votre client interne est-il roi? Québec, article publié dans le journal Les Affaires le 28 janvier 2006.

G

Guthrie J., Spell C. et Nyamori O. 2002, “Correlates and consequences of high International Journal of work practices : the role of competitive strategy” , *involvement .Management*, 13(1), 183-197 Human Resource

Gary Roberts, Carlotta Roberts, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series: EB-4, University of Georgia, 2002, P3.

Griffeth, R.W., Horn, P.W., and Gaertner, S., Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 2000.

Gordon, G. et DiTomaso, N., Predicting corporate performance from organizational

culture. *Journal of Management Studies*, vol.29, 1992.

H

Huselid M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38:635-672

Hackett, R. D., *Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature*, *Journal of Occupational Psychology*, vol.62, 1989.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. et Sanders, G., *Measuring organizational cultures: A cross-national study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, vol.35, 1990.

J

Jim Kennedy, *Interviewing and Hiring Millennials*, Article Reprinted from *NALP Bulletin*, August 2008. (He can be reached through his website, www.interviewedge.com)

Jacobs, R., & Solomon, T. *Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship of core self-evaluation traits - self-generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job esteem, satisfaction and job performance: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*.

Joyce, W. F. et Slocum, J. (1984). *Collective climate : Agreement as a basis for aggregate climate in organizations*. *Academy of Management Journal*, n° 27.

Jermier, J., Slocum, J., Fry, L. et Gaines, J., *Organizational subcultures in a soft myth and facade of an official culture. bureaucracy : Resistance behind the Science*, vol.2, 1991. *Organization Science*.

L

Luc Chaput, «*LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE : Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration*», RePAD Working Paper No. 032006, Université du Québec en Outaouais.

Lewin, K., Lippit, R. et White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in created social climates*. *Journal of Social Psychology*.

Louis, M. R., *Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. *Administrative Science Quarterly*, vol 25, 1980.

M

M. P. Rayson, GUEST EDITORIAL : Fitness for work: the need for conducting a job analysis, Vol. 50, No. 6, Lippincott Williams & Wilkins for SOM Printed in Great Britain, 2000.

Marylène Bezençon, "Analyse de la motivation du personnel chez McDonald's", l'Ecole Suisse de tourisme à Sierre, 2001.

Maertz, C. P., & Campion, M. A., 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial & organizational psychology. International review of industrial and organizational psychology, Chichester, England: Wiley, 1998, vol. 13.

Mathieu, J.E., & Kohler, S.S., A cross-level examination of group absence influences individual absence. Journal of Applied Psychology, 1990. on

Mathieu, J. E., Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. Journal measures of of Applied Psychology.

Martin J et Siehl, C., Organizational culture and counterculture : An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, vol 12, n°2, 1983.

N

Nekka H., Le DRH de demain et la création de valeur, Revue management et avenir 2005/2, N° 4.

P Pasin F., Tchokogué A., La flexibilité multiforme des entreprises de transport. Revue de Gestion. Janvier-février, 2001. Française

Pfeffer, J., Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms, 1981. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Éds), Research in organizational behaviour, Greenwich, CT : JAI Press, Vol. 3.

Q

Quinn, R. E. et Rohrbaugh, P., A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing value approach to organisational analysis, Management Science, 1983, vol.29, n°3.

R

Reix R., Flexibilité. [article 70] In Encyclopédie de Gestion, Edition Economica, Paris, 1997.

Radcliffe-Brown, A. R., Structure and function in primitive society. London : Oxford

University Press, 1952.

Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach. *Public Review*, vol. 5, n°2. Productivity

Roy, F., *Le climat de travail, conceptualisation et mesure*. Mémoire de maîtrise inédit. Département de psychologie, Université de Montréal, 1989.

S

Salvatore MAUGERI , *Les théories de la motivation au travail : - histoire et actualité-*, Document de Recherche n° 2008-09, Laboratoire d'Economie d'Orléans, France, 2008.

STUMPF, S.A. & HARTMAN, K. (1984). Individual exploration to organisational withdrawal. *Academy of Management Journal* . commitment or

Smircich, L., Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, n° 28.

T

Thériault R. et Dyer L., "Les cadres et leurs augmentation de salaire en Amérique du Nord", *Gestion: Revue internationale de gestion*, vol. 2, n°4, 1977.

Tharenou, P., A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 1993.

government employees. *Public Ting*, Y., Determinants of job satisfaction of federal 1997. *Personnel Management*,

W

Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "Alternative theoretical perspectives on .strategic human resource management", *Journal of Management*, 18:295-320

WERNERFELT B., A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984. V5.

Wilkins, A. et Ouchi, W., Efficient culture : Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1983.

Y

Yates, D.A., & Jones, G., Casual dress days: Are there bottom-line impacts? *Organization Development Journal*, 1998.

3- مقالات الإنترنت

<http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/management-des-organisations/terminale-stg/190715.html>.

Marie Cattelin, Modes de coordination, réseaux interorganisationnel et avantage concurrentiel : une application à une destination touristique des Alpes, Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme - 14 mars 2008 - Groupe Sup de Co La Rochelle, P5. (http://www.esc-larochelle.fr/upload/pagesEdito/fichiers/JRRT_Cattelin.pdf)

<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>.

<http://www.cyber-strategie.com/ressources/utilite.html> (le 05/2009)

<http://www.qualiteonline.com/glossaire-C-69-def.html>.

م. عارف سمان، التميز في خدمة العميل، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة (<http://mmsec.com/m3-files/tqm-cust2.htm>).

<http://www.qualiteonline.com/glossaire-C-344-def.html>.